



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Matarrania Bio Sl.
Strategic Analysis of Matarrania Bio Sl.

Autor/es

Laura Lombarte Ramón

Director/es

Minerva González Velasco

Facultad de Economía y Empresa
2022 / 2023

Título del trabajo: Análisis estratégico de Matarrania Bio Sl.

Title of the paper: Strategic analysis of Matarrania Bio Sl.

- Autor: Laura Lombarte Ramón.
- Director: Minerva González.
- Grado: Administración y Dirección de Empresas.

Resumen.

En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico sobre Matarrania Bio Sl, dedicada a la fabricación y posterior comercialización al por menor de cosmética natural y ecológica. Su mercado de origen es el territorio nacional, aunque también se encuentran sus productos en diferentes ciudades europeas. Para poder llevar a cabo dicho análisis, se ha realizado un análisis del entorno, tanto general gracias al análisis PEST, como específico analizando las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde se profundiza acerca del alto grado de rivalidad de la industria. Tras analizar el ámbito interno de Matarrania Bio y conocer sus recursos VRIO, se profundiza acerca de la estrategia competitiva de Diferenciación que lleva a cabo. Gracias a todo ello se han extraído conclusiones y recomendaciones para Matarrania Bio.

Abstract.

In this work, a strategic analysis will be carried out on Matarrania Bio Sl, dedicated to the manufacture and subsequent retail sale of natural and ecological cosmetics. Its market of origin is the national territory, although its products are also found in different European cities. In order to carry out this analysis, an analysis of the environment has been executed, both general thanks to the PEST analysis, and specific, analyzing the five competitive forces of Porter, where the high degree of rivalry in the industry is deepened. After analyzing the internal environment of Matarrania Bio and knowing its VRIO resources, the competitive Differentiation strategy is deepened. Thanks to all this, conclusions and recommendations have been drawn for Matarrania Bio.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	4
3. LA INDUSTRIA	7
4. EL MERCADO	8
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	11
5.1 Factores Político-Legales	11
5.2 Factores Económicos	12
5.3 Factores Socioculturales	13
5.4 Factores Tecnológicos	15
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	15
1. Rivalidad dentro de la Industria	16
2. Amenaza dentro de los productos sustitutivos	21
3. Poder negociador de los clientes	22
4. Amenaza de entrada	23
5. Poder negociador de los proveedores	25
7. ANÁLISIS INTERNO	27
7.1 Cadena de Valor	27
7.2 Principales Recursos y Capacidades	30
8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	32
8.1 Análisis DAFO	32
8.2 Análisis CAME	34
9. ESTRATEGIA COMPETITIVA	37
10. ESTRATEGIA CORPORATIVA	39
11. ESTRATEGIA SOCIAL	39
12. BIBLIOGRAFÍA	41
13. ANEXOS	44

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de dicho trabajo se va a realizar el análisis estratégico de la empresa Matarrania Bio Sl, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de cosmética natural y ecológica.

Uno de los principales motivos que impulsaron la selección de dicha empresa para su análisis fue su compromiso con el medio rural. Dicha empresa está situada en un pueblo de Teruel creando directamente hasta ocho puestos de trabajo. Además, la mayoría de materia prima que adquiere para elaborar sus productos son de kilómetro cero, fomentando indirectamente la industria local y rural. Cabe destacar que tanto su fundadora como ocho de las nueve empleadas con las que cuenta son mujeres, impulsando la inclusión de la mujer en el mundo laboral.

La sostenibilidad de sus productos y el fomento de usar cosmética ecológica, fueron otros de los motivos que impulsaron a la selección de Matarrania Bio. Gracias a la apertura de esta empresa, se dio a conocer que la cosmética ecológica estaba a disposición de todo el público sin necesidad de tener que gastar grandes cantidades de dinero. También demostrando que su uso era igual de efectivo, e incluso más beneficioso, que el de cualquier cosmética tradicional y más conocida.

Gracias a este trabajo de análisis se pretende conocer mejor la industria en la que opera Matarrania Bio, a través de los mercados en los que se desarrolla y conociendo a sus principales competidores y aliados. De tal manera, se conseguirá conocer cuáles fueron los factores que impulsaron el crecimiento de Matarrania Bio y permitieron la sostenibilidad de su éxito con el paso del tiempo.

Para alcanzar dichos objetivos a lo largo del trabajo se analizará en profundidad tanto el ámbito externo como interno de la empresa. En el primero se estudiará la industria en la que opera, analizando su entorno general y específico, consiguiendo detectar las amenazas y oportunidades del mercado. Mientras que en el ámbito interno se profundizará en detectar los recursos y capacidades con las que cuenta dicha empresa, y de tal manera conseguir una ventaja competitiva. Por último, se determinará la estrategia empleada y se realizará una previsión del futuro de Matarrania Bio, tras ser conocedores de todo lo analizado anteriormente.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Evelyn, su fundadora, había nacido y crecido en Barcelona. Allí estudió la carrera de Ciencias Ambientales, la cual le dio los conocimientos y oportunidades de trabajar en una gran empresa de consultoría ambiental. Tras cuatro años de trabajo, tuvo la necesidad de salir de la ciudad y volver al pueblo de sus padres, Peñarroya de Tastavins. Una vez allí, creó un proyecto con el que pudiera compatibilizar su vida personal y laboral. De allí surgió la idea de crear Matarrania Bio, un proyecto donde podía combinar sus conocimientos adquiridos en Barcelona, con los recursos que le ofrecía el territorio. Todo ello siguiendo una filosofía de sostenibilidad y acercamiento al territorio. Con todo ello en 2008 surge Matarrania Bio.

En sus inicios era una pequeña empresa en la que solo trabajaba la fundadora y comercializaba con una mínima gama de cosmética. Al ver la repercusión y el crecimiento potencial que podía obtener, empezó a aumentar la fabricación de dicha cosmética e incluso crear nuevos productos para cubrir las nuevas necesidades que le trasladaban los clientes. Gracias a este pequeño crecimiento, pudo contratar a una empleada para que se ocupara de la parte administrativa y contable de la empresa, y de tal modo ella poder dedicar más horas a la fabricación e innovación en la cosmética. Todo ello, lo contó la propia fundadora en el Canal Emprendedor de ATV.

Este crecimiento progresivo, tanto de ventas como de nuevos cosméticos, es el que hace que en el año 2016, decida constituir la empresa como sociedad, pasando a denominarse Matarrania Bio Sl. En este tiempo ya contaba con unos beneficios de 63.000 € aproximadamente.

Actualmente, ha llegado a alcanzar un amplio ámbito geográfico en donde llegan sus cosméticos. Además de los numerosos puntos de venta que tiene en toda España, desde las Islas Canarias, hasta Galicia o incluso Mallorca. Tal y como comenta Evelyn, fundadora de la empresa, a la revista Goaragon¹, aunque al principio se centraron más en la comercialización en el mercado nacional, pronto se centraron en expandir su producto fuera debido a que “era una cosmética muy especial y era importante que se conociera”. Es por ello, que en la actualidad ha llegado a traspasar la frontera nacional. De tal manera, sus productos llegan hasta Lisboa, Valdengo y Florencia en Italia,

¹ <https://www.goaragon.es/matarrania-cremas-se-posiciona-en-europa-con-sus-cremas>(27 Mayo 2023)

Luxemburgo o Slavkov u Brna en la República Checa, gracias a diferentes puntos de venta, tal y como se muestra en la web.

En estos 15 años de vida, siempre se ha mantenido la misma filosofía. Defienden que una cosmética natural respeta al planeta como a nuestra propia piel, siempre intentando alcanzarla a través de una materia prima local, ecológica y certificada. De tal manera ponen valor el lo rural y potencian las actividades agrarias tradicionales. Además apuestan por el reciclaje y reducción de plásticos, para la conservación del territorio que le rodean.

Su línea de productos es muy variada, llegando a comercializar un total de 74 tipos de cosméticos y complementos. Esta gran variedad no surgió tras abrir el negocio, sino que ha ido aumentando poco a poco debido a que para comercial un nuevo cosmético, se necesita mucho tiempo para encontrar la fórmula más adecuada tanto para los clientes como para el medioambiente, tal y como explican en el propio blog² de Matarrania Bio. Por ejemplo, desde los inicios ofrecen la crema facial y el contorno de ojos, como comenta Evelyn en una entrevista en la revista Cero Residuo³, y en cambio los protectores solares son un producto novedoso que se empezó a comercializar en 2022, como se anuncia en su blog. Además, la gran demanda y popularidad que tuvo la empresa, también ayudó a expandir dicha línea de productos, como comenta la tienda Farmabelle (Córdoba)⁴, donde este decidió empezar a vender productos de Matarrania Bio tras que varias clientas se lo demandarán.

Toda su gama de productos se puede dividir en 11 secciones: facial, solar, piel limpia, piel madura, piel sensible, cabello, cuerpo, zonas específicas, mama y bebe, hombre y complementos. En todos ellos podemos encontrar tanto cremas, aceites, serums o bálsamos labiales, hasta champús o cremas de afeitarse.

La gama de productos faciales y de piel sensible es la más longeva en la empresa, ya que son los productos que se empezaron a comercializar con su apertura. Está formada por una cosmética más básica como pueden ser cremas hidratantes, bálsamos labiales, contornos de ojos y tónicos faciales. A pesar de ello son parte de los productos más vendidos y por los que más preguntan los clientes.

² <https://matarrania.com/es/blog/matarrania-lanza-proteccion-solar-de-filtro> (27 Mayo 2023)

³ <https://www.ceroresiduo.com/entrevista-fundadora-matarrania-cosmetica-bio> (27 Mayo 2023)

⁴ <https://matarrania.com/es/blog/farmabelle-no-solo-vendemos-productos>(27 Mayo 2023)

Destaca la crema facial para pieles sensibles, la cual se muestra en el [Anexo I](#), como uno de sus productos estrella, la cual está formada por aceite de girasol y de oliva, flores de caléndula, aceite de rosa mosqueta y de almendras dulces, entre otros. Estos son los ingredientes predominantes de la mayoría de su cosmética, variando alguno de ellos según el tipo de piel o zona de cuerpo al que van destinados cada producto.

Todos sus productos oscilan entre los cinco y treinta euros aproximadamente, aunque también se pueden comprar muestras de las cremas, serums o aceites por un precio inferior de dos euros.

Aparte de la venta de cosmética natural, en 2019 decidieron diversificar el servicio ofrecido, a través de una diversificación relacionada ([Anexo II](#)), aumentando las líneas de negocio de Matarrania Bio intentando acercar a sus clientes a la naturaleza, enseñarles sobre esta y sus beneficios. Para ello abrieron “FLORA, el jardín de vida natural” en Peñarroya de Tastavins, el cual consta de un jardín botánico, un huerto ecológico y un centro de actividades. Este nuevo proyecto consta de actividades dirigidas para público de todas las edades, las cuales se pueden realizar en el propio centro de Flora o son estos los que se desplazan al lugar que quiera el cliente si es contactado con antelación. Las actividades que ofrecen son muy variadas, yendo desde talleres para aprender a realizar ciertos productos de cosmética y salud, a charlas sobre el crecimiento personal y una alimentación consciente y sostenible.

Tanto el centro Flora, como donde se fabrican y distribuyen todos los productos de Matarrania Bio se encuentran localizados en el municipio de Peñarroya de Tastavins. Es decir, allí es donde se encuentra su domicilio fiscal y dónde está el centro de todas las operaciones.

Uno de sus aspectos a resaltar es que tanto su fundadora como la mayoría de empleadas son mujeres que viven en Peñarroya o pueblos próximos, impulsando, de tal manera, el trabajo de la mujer en el medio rural.

Destaca el papel que tiene Evelyn, la fundadora, que aparte de ser la que coordina y supervisa a todo el equipo, es la técnica responsable del laboratorio y concedora máxima de todos los cosméticos que elaboran y comercializan. Para que la empresa funcione, Matarrania Bio cuenta con 8 empleados más, cada cual perteneciente a un departamento detallado en [Anexo III](#).

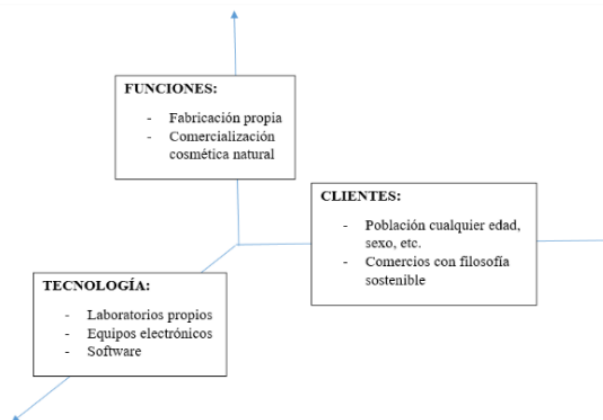
3. LA INDUSTRIA

La empresa Matarrania Bio SI se dedica a la elaboración y venta de cosmética natural, tanto al por mayor como al por menor. Para poder delimitar mejor la industria en la que está localizada, a continuación se analizarán dos de los métodos más utilizados: criterio administrativo gracias al CNAE-2009 creado en 1998 por el INE (Instituto Nacional de Estadística) y el criterio de gestión de empresas, más conocido como esquema tridimensional de Abell (Abell, 1980).

En primer lugar, el criterio administrativo es el que hace referencia al CNAE-2009. Este criterio es utilizado en Europa, gracias a un plan aprobado en 1998, permitiendo la comparabilidad entre empresas, ya que agrupa en una misma categoría a todas aquellas que cuentan con la misma actividad. Según este criterio su actividad pertenecería a dos CNAEs distintos, tal y como se muestra en la base de datos SABI. Por un lado, el C2042 “Fabricación de perfumes y cosméticos”, ya que está involucrada en la industria manufacturera y elabora sus propios productos. Por otro lado, debido a que también comercializa con ellos, pertenece al grupo G4775 “Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados”.

Otro criterio que se puede tener en cuenta es el de gestión de empresas. Para ello se necesita analizar los clientes, tecnologías y funciones de Matarrania Bio, para luego poder planificar la estrategia de la empresa, tal y como explica Daniel Blanco en su blog DB Calidad. En el siguiente gráfico 3.1. se muestra de forma resumida el análisis de dichas tres áreas:

Cuadro 3.1: Esquema tridimensional de Abell sobre Matarrania Bio SI



Fuente: elaboración propia

Respecto a las funciones, se puede destacar la de fabricación de la propia cosmética a través de unos laboratorios propios, con materias primas naturales y ecológicas. Además de la comercialización de estos, ya sea al cliente final, como a tiendas distribuidas en toda España.

Los clientes a los que se dirige Matarrania Bio son muy amplios, ya que pueden usar sus productos cualquier persona sin distinción de sexo, nacionalidad o edad. Además también se dirige a comercios con una filosofía ecológica y sostenible, para que comercialicen sus productos. Cabe destacar que actualmente, la mayor parte de sus clientes, se encuentran en el territorio nacional. También, aunque sea en un porcentaje más reducido, parte de ellos se localizan en diversas ciudades Europeas, abriendo así su zona de actuación y alcance de ventas.

Dentro de la tecnología que usa se puede destacar los laboratorios propios donde elaboran todos los productos que más tarde comercializaran. También, cuentan con equipos electrónicos para tener una buena organización y control de las ventas, además de los softwares, tales como la página web, que les sirven para dar a conocer su productos por toda España y contactar con los clientes.

4. EL MERCADO

Según los límites geográficos, se puede afirmar que Matarrania Bio se dirige, principalmente, hacia un mercado nacional. Esto es debido a que comercializa sus productos por todo el territorio español, tal y como se puede apreciar en la [Anexo IV](#). A pesar de que cuenta con mayores puntos de venta en Aragón, Cataluña o Comunidad Valenciana, debido a su proximidad con los laboratorios y oficinas de Matarrania, también se pueden adquirir sus productos en zonas más lejanas como las Islas Canarias, Galicia y Melilla, entre muchos otros.

Aunque sea a menor medida, también se dirige hacia un mercado Europeo, debido a que cuenta con 8 puntos de venta fuera de las fronteras Españolas donde se pueden encontrar sus productos. La mayoría de estos puntos se encuentran en los países fronterizos y más próximos a España, tales como Portugal, Francia o Italia. A pesar de ello, cabe destacar, que sus productos alcanzan un mayor recorrido, llegando a contar con un punto de venta en República Checa o Luxemburgo.

Una vez se conoce los mercados donde tienen presencia dicha empresa, se puede analizar en profundidad el mercado cosmético nacional, debido a que es donde se centrará el análisis estratégico de Matarrania Bio.

En primer lugar, se va a comentar el mercado cosmético global brevemente, para poder luego entender con mayor claridad lo que ocurre en el mercado nacional, en el cual se centra dicho estudio. A nivel mundial, dicho sector se ha visto incrementado en un 6 % en el último año, tal y como se muestra en el siguiente gráfico 4.2. Situándose el tamaño alrededor de los 262.000 millones de euros en 2022. Destaca dentro de este sector, el mercado de la cosmética para el cuidado de la piel, donde tras en los últimos años ver un notorio auge en sus ventas, llegando a alcanzar un 40 % de las ventas de la industria de la cosmética global. Norteamérica y Asia del Norte son las que dominan este mercado, llegando a alcanzar entre ambas un 60 %⁵ de cuota de mercado. A pesar de ello, la empresa europea *L'Oreal* sigue manteniéndose como la empresa líder a nivel mundial, alcanzando los 39.800 millones de dólares estadounidenses de facturación. Sacando de tal manera, una ventaja de 11.000 millones frente a sus principales competidores, la británica *Unilever* y la estadounidense *Procter & Gamble*. Todo ello según la web de la base de datos Statista.

Esquema 4.2: Tasa de crecimiento anual del sector de la cosmética en el mundo desde 2004 a 2022



Fuente: base de datos Statista

En cuanto al sector cosmético nacional a nivel mundial, España se encuentra en el top 10 mundial de exportaciones en productos de belleza. Esto se puede apreciar con la alta cifra de ventas de 6.515 miles de millones de euros que llegaron a facturar las empresas

⁵ <https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual> (31 Mayo 2023)

españolas de cosmética fuera de las fronteras españolas, como se informa en la web de STANPA. Además, España lidera la publicación de patentes a nivel Europeo relacionadas con este mercado, debido a que 881 patentes son españolas, de las 2.453 europeas totales.

El sector de la cosmética y perfumería en España es uno de los que ha experimentado un mayor crecimiento en el último año, llegando a alcanzar los 9.250 miles de millones de euros en dicho mercado y contando con un crecimiento del 11,3 %, tal y como lo explica la asociación nacional STANPA⁶ en su web. Debido a que este sector es muy amplio y engloba muchas categorías, estas se pueden desglosar en las que tiene presencia Matarrania Bio. Estas son el sector del cuidado de la piel, del cuidado del cabello y el sector del aseo e higiene, los cuales cuentan con unos crecimientos en las ventas nacionales de un 9 %, 7 % y 4,5 %, respectivamente en el año 2022, según los datos que recolecta STANPA.

Matarrania Bio se encuentra dentro de un mercado más reducido y concreto, dentro de dicho sector comentado tan amplio. Este es el de la cosmética natural, el cual se empezó a avistar un notorio crecimiento a partir del 2015. En el año 2019 este mercado más concreto llegó a alcanzar una cifra de negocios de 780 millones de euros, lo que significa que contaba con un 11 % de cuota de mercado del sector de la cosmética. A pesar de ello se puede afirmar que alrededor del 30 % de los lanzamientos de cosmética en España están relacionados con la cosmética natural, tal y como se comenta en un artículo sobre la cosmética natural en la web de STANPA.

Tal crecimiento en el mercado de la cosmética natural viene impulsado por la gran inversión en I+D que se realiza en dicho mercado. El sector nacional llega a dedicar en torno al 3,4 % de su facturación a la inversión en Innovación y Desarrollo, es decir más de 300 millones de euros al año, tal y como comenta la directora general de la Asociación Nacional de Cosmética y Perfumería (Stanpa). A pesar de que este porcentaje disminuyó debido a la Pandemia mundial del 2020, tal y como se muestra en la gráfica 4.3 ([Anexo V](#)), sigue el sector manteniendo unos altos niveles de inversión. De tal manera, como comenta el periodico Nius, se sitúa por delante de industrias con gran peso nacional como la Automovilística (2,5 %) o la industria química (1,1 %).

⁶ Asociación nacional de perfumería y cosmética (STANPA)

Una vez delimitado el mercado donde opera Matarrania Bio, se puede concretar en qué parte del ciclo de vida de la industria se encuentra la industria cosmética española. Como se ha comentado, actualmente dicho mercado está en un momento de gran alza de la demanda, contando con un crecimiento del 11% aproximadamente en el último año. Este hecho también ha sido provocado por el alza en la innovación, y por tanto en la inversión en I+D, donde se destina un 4.3 % de facturación para esta. Para asegurar el éxito en dicha etapa de crecimiento es importante realizar una buena estrategia competitiva, mejorando la calidad y beneficios de los cosméticos para que aumente el beneficio percibido por sus clientes y, de tal manera, poder fidelizarlos. También es importante hacer estrategias de diversificación, como Flora en el caso de Matarrania Bio.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para realizar un análisis estratégico completo de Matarrania Bio, no solo basta con analizar los aspectos internos de la empresa, tales como su estrategia o gama de productos. Es importante también analizar el entorno en el que opera, ya que este factor es el que condiciona la mayor parte de las decisiones que se toman en la empresa.

Una buena herramienta para conseguirlo es el Análisis Pest, creado en 1968 por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan , en el cual se analizan por separado los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos del entorno donde opera, en este caso, Matarrania Bio. Este análisis ayuda a tener una mejor visión global del entorno y cómo influyen dichos factores al ámbito interno de la empresa.

5.1 Factores Político-Legales

En primer lugar, uno de los factores políticos, debido al motivo por el que se originó, que afectó a Matarrania fue la huelga de transportes. En marzo del 2022 hubo una paralización de los transportes que duró 20 días. Esto provocó problemas de abastecimiento en muchos sectores empresariales, e incluso el paro de la producción en algunos de ellos. Además de la paralización logística en muchos puertos de este país, los cuales tienen una gran importancia.

Aunque el sector donde opera Matarrania, no se vio tan afectado debido a que sus productos no son perecederos, vio retrasos en la recepción de sus materias primas como son los envases, además de retrasos en sus envíos a sus clientes repartidos en todo el

territorio nacional y europeo. Tal y como se explica en su propia web, en circunstancias normales los pedidos se entregan entre 24 y 48 horas en la península, y hasta un máximo de 10 días en Canarias, Ceuta y Melilla. Dichos tiempos de entrega se vieron afectados con “leves retrasos” tal y como la empresa Nacex, distribuidora oficial de Matarrania Bio, comunicaba a sus clientes a través de mensajes, tal y como se informó en distintos medios de comunicación.

Este problema se veía resuelto, pero en noviembre de 2022 volvió a surgir amenaza de paralización en el sector transportes, debido a que la Plataforma Nacional en la Defensa del Sector Transporte denunciaba el incumplimiento de los cargadores de la ley de costes. Finalmente dicha huelga se disolvió, pero puede que vuelva a surgir tal y como está pasando en otros territorios como el canario.

Si se produjeran de nuevo dichas circunstancias, la empresa se debería anticipar a esta situación, intentando proveer de mayor número de materias primas, dado que no son perecederas. De tal manera, no se verían afectados en la producción de cosmética ante tal huelga. En el caso de la entrega de los diferentes pedidos a sus clientes, dado que es una actividad que externalizan, sería recomendable informar de dicha situación en el proceso de compra para que sus clientes estén informados desde un primer momento de los posibles retrasos que se puedan ocasionar.

5.2 Factores Económicos

Respecto a los factores económicos que más se han nombrado en el último año son la subida del precio de los suministros. En primer lugar, a finales del 2021 los precios de la luz por MWh empiezan a despuntar respecto a los de otros meses. Esto afectó de forma directa a la mayoría de empresas del país, donde está incluida Matarrania Bio. En concreto esta tiene la necesidad de contar con mucho equipo electrónico y de laboratorio que necesita de la corriente eléctrica para su funcionamiento, lo que provocó una subida de los costes, la cual se prolongó e incrementó en todo el año 2022 hasta un 88.3% respecto al anterior año. Dichos precios en el 2023 se puede observar que han aminorado (135.37 €/MWh el 30 de Enero de 2023, tal y como se anuncia en el portal Fotocasa), por lo que resulta beneficioso para Matarrania, ya que podrá acercarse a los costes por suministros que tenía en 2021, y de tal modo recuperar sus márgenes.

Otros de los suministros que se han visto afectados por la subida de los precios es el combustible. Dicho elemento no afecta de forma directa a la empresa que se está analizando, pero sí de manera indirecta. Esto es debido a que el transporte es una parte muy importante de Matarrania Bio, al cual le afectó de manera directa esta tendencia al alza en los precios del carburante.

Actualmente el precio del carburante se encuentra en torno a los 1.636 € el litro de gasolina, y 1.688 € el de gasoil. Estos precios se vieron incrementados con la entrada del 2023 ya que se dejó de aplicar la bonificación que el gobierno otorgaba por litro de gasolina desde abril del 2022.

Todo este encarecimiento venía dado por las sanciones de la Unión Europea a Rusia, que prohibieron la compra y transferencia de petróleo por vía marítima a Rusia. Actualmente, este factor puede agravarse y suponer una amenaza indirecta mayor para Matarrania Bio, debido a que en febrero la Unión Europea pretende también prohibir la comercialización con Rusia de productos petrolíferos refinados.

Dicho aumento del precio de los diferentes suministros, se puede ver como afecto a la empresa Matarrania Bio a través del análisis de su cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2020 y 2021, tal y como están publicadas en la base de datos SABI. En ella se puede observar los gastos de explotación, donde vienen incluidos el coste de la luz o el gasto de servicios exteriores, en el que se incluye en transporte. Dicha partida aumentó en 14.705 euros, es decir un 23.62 %

5.3 Factores Socioculturales

La creciente demanda de productos ecológicos y naturales que se ha visto incrementada en los últimos años, es el factor socio cultural que más impacto tiene.

La sociedad cada día se está haciendo más eco de los problemas que afectan a nuestro planeta, como son el aumento de la contaminación en las grandes ciudades, la escasez de los recursos naturales tradicionales o los daños ocasionados a grandes ecosistemas. Esto ha provocado que importantes instituciones y gobiernos intenten paliar dichos daños, implantando medidas y cambios, como el aumento de ventas en coches hidráulicos o el proyecto *Madrid Central* para reducir la contaminación, entre otros. Todos estos proyectos han dado más voz a los problemas globalizados y, por tanto, ha podido llegar esta problemática a mucha más gente para ser concedora de ello.

Esto ha provocado un cambio en la tendencia de consumo de la población. Estos, con la intención de aportar su pequeño grano de arena para paliar dicha problemática global, han optado por un consumo más responsable. Este consiste en adquirir productos ecológicos, orgánicos y biológicos, que garanticen que han sido elaborados de una manera sostenible y sin dañar el medio ambiente.

Esta manera de ser más selectivo en los productos que consumimos, no solo ha afectado al sector de la alimentación o de la moda, sino también al sector de la cosmética, por el cual se pudo beneficiar Matarrania Bio. Tal y como se indica en el artículo de *STANPA*, sobre cosmética natural, dicho mercado lleva creciendo desde 2015. Donde el 62% de los consumidores de este tipo de cosmética, afirman que lo hacen por su preocupación por el medio ambiente, frente al 46% los cuales los consumen por la simplicidad de sus ingredientes. A esto, cabe añadir, según el artículo de *BIOFACH / VIVANESS*⁷ de febrero del 2021, que los expertos proyectan un aumento de entre un 5% y un 8% las ventas mundiales de cosmética natural y ecológica.

Adicionalmente a esta causa de cambio en la tendencia de los consumidores, le podemos añadir la crisis sanitaria que hubo en 2020. Dicha pandemia provocó que la población buscará usar productos más naturales en la alimentación y cosmética, ya que los relacionaban con el bienestar y salud, que es lo que se buscaba y era prioritario en ese momento. En cambio los productos hechos con elementos químicos crearon rechazo a los consumidores dándoles la sensación que protegían menos su salud y cuidado.

También, tal crisis sanitaria del Covid-19, favorece a la expansión del uso de la tecnología e internet como medio de comunicación. Según el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas), los españoles durante dicha crisis sanitaria consumieron un 23% más a través de compras online, además de que un 1% consumió por internet por primera vez. Esto es debido a que tras la pandemia cambió nuestra forma de consumir, y en consecuencia aumentó el comercio electrónico. Este hecho favoreció en gran medida a todas aquellas empresas que la mayor parte de sus ventas se hacían a través de internet, como es el caso de Matarrania Bio.

Todos estos cambios en los comportamientos de la población, pueden resultar beneficiosos para dicho mercado. Matarrania Bio aprovechó esta tendencia para dar a conocer sus productos, promocionando tanto los ingredientes con los que están hechos,

⁷ <https://www.bioecoactual.com/2021/02/04/biofach-vivaness-2021-especial-mercado> (10 Mayo 2023)

como los beneficios que aportan al cuidado de la piel y el cabello. Todo ello ayudó a incrementar su número de ventas, donde estas aumentaron en un 16.69% en 2020 frente al 2019, porcentaje que se mantuvo aproximadamente el año siguiente, tal y como se aprecia en la base de datos SABI.

5.4 Factores Tecnológicos

Uno de los aspectos tecnológicos que más podemos destacar que afectan a Matarrania Bio es el auge generalizado del uso de internet y la venta online.

A mediados de la década del 2000 empieza a ser más recurrente el uso de internet para adquirir diferentes artículos, como sustitutivos de las tiendas convencionales. Es en 2014 cuando se hace más notable este pico en España, donde dichas ventas online se incrementaron un 25%, tal y como indicó la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Además, tal y como se indica en la base de datos de Statista, cada vez hay más pymes en España que se introducen en el comercio online, realizando ventas por internet. De tal manera, en el año 2020, alrededor de 24.3 % de las Pymes se habían introducido en el e-commerce, tal y como se muestra en el gráfico de [Anexo VI](#).

Es en todo este contexto es donde nació Matarrania Bio y se vio impulsada por dicho cambio en la tendencia de los usuarios en adquirir productos. Esto es debido a que al estar localizada en un pueblo de la España vaciada, necesita de este canal de ventas para poder alcanzar un mayor número de clientes, y darse a conocer en un radio mucho mayor. A pesar de no conocer el porcentaje exacto de de las ventas que Matarrania Bio realiza online, según la web Retailactual afirma que el 56.2 % de los retailers⁸ españoles hasta la mitad de su facturación proviene de las ventas online. El proceso de comercialización online de Matarrania Bio se especifica en el [Anexo VII](#).

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado se va a analizar el entorno específico en el que opera Matarrania Bio, que a diferencia del general, afecta principalmente a una determinada empresa o sector industrial, en este caso el sector de la cosmética. Es decir, depende de la actividad que realiza la empresa y de los productos que ofrece. Para ello se realizará el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, creada en 1979 por Michael Porter, el cual ayudará a

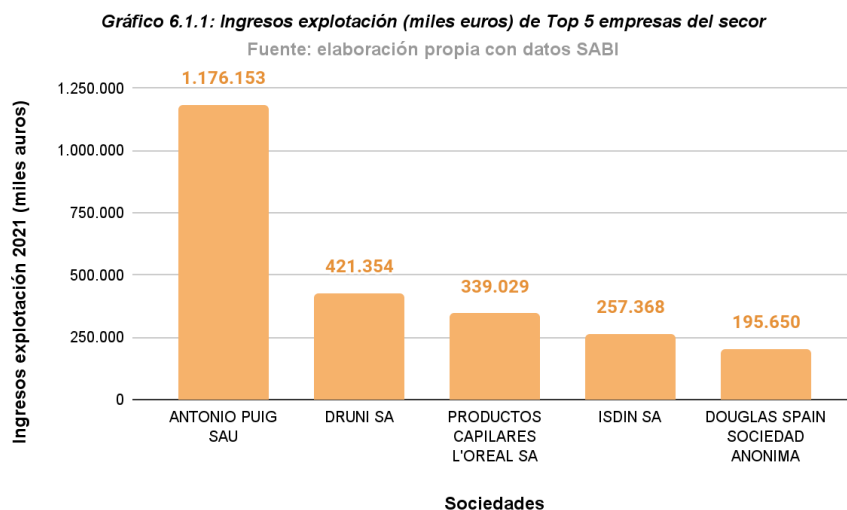
⁸ “El sector de retail es el sector de la venta al detalle o minorista. Cualquier tipo de producto que se venda por unidades al consumidor final, es por definición un producto minorista.”
<https://www.shopify.com/es/blog/que-es-retail> (27 Mayo 2023)

Matarrania Bio en su mercado. Con ello se logrará entender mejor la situación actual de la industria cosmética en España, conocer a su competencia, y por tanto medir la rentabilidad de la industria.

1. Rivalidad dentro de la Industria

Dentro de esta industria se pueden encontrar un total de 704 empresas dedicadas al sector de la “fabricación de perfumes y cosméticos”, mientras que 4.425 se dedican al “Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en productos especializados”. Es decir un total de 5.129 empresas, todo ello según el CNAE el que pertenece Matarrania Bio. La mayoría de ellas, en torno a las 4.525 empresas, son Pymes, debido a que cuentan con menos de 250 empleados y una cifra de negocio inferior a los 50 millones de euros. Es por eso que se puede decir que cuentan con una posición bastante equilibrada entre ellas, destacando la empresa Laboratoris Feltor SA debido a que presenta la cifra de negocios superior de 48.997 miles de euros de cifra de negocios.

Sin embargo, también se pueden encontrar empresas de gran tamaño, aunque sea un número más reducido. Entre ellas se encuentra Antonio Puig SAU, tal y como se puede observar en la tabla 6.1.1, la cual es la líder de dicho sector anteriormente acotado, con una cifra de negocios próxima a los 1.176 millones de euros.



Antes de determinar el grado de rivalidad de la industria, es importante analizar en profundidad a los principales competidores con los que cuenta Matarrania Bio, para poder compararlos con ella. Dado que en la actualidad cuenta con gran número de

competidores, tal y como se ha comentado anteriormente, se analizan solo los más relevantes, ya sea por sus cifras de negocios o por la semejanza con los productos que comercializan.

Antonio puig SAU

Antonio Puig SAU es una empresa familiar, con tres generaciones al mando tras ser creada en 1914. Dicha empresa se dedica a la fabricación y comercialización, tanto de perfumes como de cosméticos, gracias a la creación de marcas de belleza y moda. Su negocio se basa en tres ámbitos de actuación, tal y como especifican en su página web. El primero de ellos es el llamado “Beauty and Fashion”, la cual se centra en las marcas de moda, cosmética y perfumes de renombre, tales como Carolina Herrera, Paco Rabanne o Jean Paul Galtier. Otro de los ámbitos es la marca Charlotte Tilbury dedicada al sector del maquillaje, y por último su ámbito “Derma” centrado en marcas dermocosmética, tales como Apivita o Uriage.

El ámbito “Derma” es el que cuenta con mayor relevancia de análisis para dicho trabajo, ya que al tratarse de cosmética, es el negocio que compite directamente con Matarrania Bio. “Derma” es el ámbito con menor peso en la empresa, solo contando con el 9 % de las ventas netas de la empresa en el año 2022, tal y como se puede apreciar en el gráfico del [Anexo VIII](#).

La marca Apivita cuenta con más de 100 cosméticos en su catálogo de productos en su web, que van desde protectores solares, hasta cuidados capilares, corporales y del rostro. Respecto a sus cremas faciales, se encuentra una selección de 15 productos, donde los precios oscilan entre los 85 € y los 22.9 € en las cremas más económicas. En cuanto a los champús y protectores solares, tienen unos precios medios de 17 € y 19 €, respectivamente, tal y como aparece en su propia web. Cabe destacar que dicha marca “es una empresa responsable que ofrece soluciones naturales ... todas ellas derivadas de los potentes productos de la abeja, la poderosa flora griega y potenciado por “cosmetología” verde de vanguardia.”

Antonio Puig SAU actualmente es el líder de la industria respecto a sus beneficios netos, tal y como se comentó anteriormente, llegando a alcanzar los 400 millones de euros en el año 2022, y unos ingresos de explotación de 3.620 millones de euros en el

mismo año. Actualmente, tiene una presencia internacional en 30 países con una representación local directa, y un total de 9.538 empleados.

Soluciones Maminat Naturales SL

Maminat, empresa valenciana creada en 2017, comparte una filosofía muy parecida a la de Matarrania Bio. Elabora cosmética a través de fórmulas sencillas con materias primas de proximidad, además de ecológicas y naturales, evitando siempre los tóxicos, tal y como se explica en su propia web.

En su gama de productos se pueden encontrar cosméticos para el cuidado facial y corporal, donde se halla mayor variedad. Entre ellos los precios varían dependiendo del tipo de producto, donde se puede encontrar bálsamos labiales por 6.95 €, hasta Serum regenerador para el rostro, por 40.95 €. En su catálogo de productos también se ofertan cosméticos para el cuidado capital, tales como champú (500 ml) con un precio medio aproximado de 20 €. Por último, y como algo novedoso, Maminat cuenta con una pequeña gama de maquillaje con tres productos: colorete, base de maquillaje y desmaquillante.

Cabe destacar, que a pesar de su filosofía a favor de productos ecológicos y sin tóxicos, algunos de sus productos, tales como el champú, se comercializan en envases de plástico. A pesar de ello, tal y como se comenta en la web Esturirafi⁹, están trabajando en reducir este hecho, apostando cada vez por ofertar más cosméticos en envases de vidrio.

Maminat cuenta con unos ingresos de explotación en el último año de 233.297 euros, con un resultado del ejercicio final de 24.145 euros. Actualmente, sus productos se pueden encontrar en 25 puntos de venta físicos distribuidos por España, además de las ventas que se realizan a través de su propia web.

Jabón Zorro D'Avi

Jabón Zorro D'avi es el nombre comercial con el que se comercializan los productos elaborados por Avelina Cuñado en Zamora. Dicho proyecto comenzó elaborando Jabón de Nogal, el cual ha ido aumentando su gama de productos hasta la actualidad, donde comercializan 17 tipos de jabón y 6 bálsamos/cremas, como se puede observar en su página web.

⁹ <https://www.esturirafi.com/2021/07/6-marcas-de-cosmetica-ecologica-y-natural> (20 Mayo 2023)

Al igual que ocurre con Matarrania Bio, dicha empresa siempre ha intentado aprovechar los recursos del entorno natural donde se encuentran, sacando provecho de las propiedades de las plantas. Además destacan en su web que sus cosméticos “están elaborados con materias primas naturales biodegradables, envasados en cartón reciclable y vidrio”.

Entre los productos que ofrecen se pueden encontrar distintos jabones, los cuales se adaptan a las necesidades de cada cliente, ya sean por ejemplo para el acné o especial para bebés. El precio de estos oscila entre los 7.45 € hasta los 14.95 €. También se pueden encontrar champús en seco para diferentes estilos de cabello por 7.45 €, además de los bálsamos faciales, los cuales cuentan con un precio medio de 14.95 €.

Actualmente, Jabon Zorro D’Avi cuenta con más de 150 puntos de venta donde comercializan sus productos ([Anexo IX](#)), destacando las comunidades autónomas de Galicia, Asturias y Madrid, debido a que son donde mayores puntos de venta se concentran. Además, sus clientes también pueden comprar dichos cosméticos a través de su propia web.

Z. Calidad- Arboleda SL

Arboleda es una empresa que surge en el año 2018 en La Codoñera, un pueblo a tan solo 30 kilómetros de Peñarroya de Tastavins, pueblo donde se sitúa Matarrania Bio. Tal y como se explica en la web, tras provenir de una familia dedicada a la creación de aceite de oliva tradicional, su creadora decidió emprender fabricando jabones. Actualmente, se ha aumentado la gama de productos que comercializan, también contando con productos para el cuidado capilar, corporal y facial. Cabe destacar, al igual que lo hacen en su propia web, qué “Arboleda es una marca de cosmética natural, ecológica y sostenible”.

Entre los cosméticos que se comercializan, se pueden encontrar cosméticos limpiadores, tales como tónicos por un precio medio de 12 € o desmaquillante por 10 €. En cuanto a la cosmética facial se pueden encontrar desde cremas hasta serums, por un precio de 25 € y 28 € respectivamente. Por último, para el cuidado corporal se anuncian lociones y aceites por unos precios medios de 20 €, además de champús, tanto sólidos como de gel, en torno a los 15 €.

Al igual que ocurría con la empresa Maminat, no todos los envases de sus cosméticos son sostenibles. Tal y como se muestra en la web, algunos de sus champús o productos limpiadores vienen contenidos en envases de plástico o metal. A pesar de ello, las cremas faciales sí que se comercializan con envases de vidrio, al igual que en Matarrania Bio.

A pesar de ser competencia directa de Matarrania Bio, debido a su filosofía, la naturaleza de sus productos y su cercanía, cuenta con unos resultados financieros inferiores. En el año 2021, obtuvo unos ingresos de explotación de 57.664 €, con un resultado final de 1.768 €, tal y como se muestra en la base de datos SABI. Cabe destacar que dicha empresa no cuenta con puntos de venta físicos que comercialicen sus productos, por lo que solo se pueden adquirir a través de la propia web.

Tras haber analizado a parte de la competencia de Matarrania Bio, se puede afirmar que la intensidad de la rivalidad en dicha industria aumenta. Esto es debido a que se trata de una industria con muchos competidores. Además, de que la mayoría de ellos cuentan con una posición bastante equilibrada entre ellos. Esto es debido a que en torno al 84 % de las empresas que lo forman son pymes.

Otra herramienta que ayudará a medir el grado de rivalidad de la industria, es el nivel de concentración de esta. Para determinar con más detalle dicho índice de concentración, se realizará a través del índice de Herfindhal Hirschman (HHI). Esto ayuda a determinar el nivel y los cambios de concentración en los mercados, según publicaron los autores Herfindahl y Hirschman entre 1945 y 1950. Para su cálculo es necesario conocer las cuotas de mercado de las empresas de la industria, las cuales elevarlas al cuadrado, para luego sumarlas e interpretar dicho índice. Tal suma, con los datos ofrecidos por la base de datos SABI según la delimitación del mercado anteriormente comentada, ha dado un índice de 0.0286 aproximadamente. Dicho índice al ser inferior a 0.2, indica que se trata de una competencia perfecta, debido a que hay una gran intensidad en la competencia de precios. Para determinar el tipo de estructura industrial en la que se encuentra el mercado cosmético, según la política de defensa de la competencia de la Unión Europea, se puede concluir que esta se encuentra en una competencia simétrica. Esto es debido a que la empresa más grande del sector, Antonio Puig SAU, tan sólo cuenta con un 14 % aproximadamente de cuota de mercado (ver [Anexo X](#)). Es por esto motivos,

que se puede afirmar que dicha industria cuenta con gran número de empresas con gran competencia entre ellas. Este hecho provoca que la concentración del mercado cosmético sea baja, y por tanto aumente la rivalidad de la industria.

Respecto a la diferenciación del producto, se puede deducir que la industria cosmética española ofrece unos productos muy similares a sus clientes. Tal y como se ha analizado anteriormente, la mayoría de los cosméticos que se comercializan en el mercado tienen características, precios y resultados esperados muy similares. Este hecho también incrementa la rivalidad.

Otro aspecto a tener en cuenta son los costes fijos a los que deben hacer frente. La mayoría de estos costes son el mantenimiento de los laboratorios y los diferentes gastos de personal, publicidad o almacenamiento. A pesar de que estos no son muy elevados, dichas empresas cuentan con inmovilizados materiales de gran valor que favorezcan que hagan aumentar las barreras de salida. Tal y como se puede apreciar en la base de datos SABI, las empresas de dicha industria cuentan con un inmovilizado material con respecto a sus ingresos de explotación de entorno al 35% de media. Aunque dicho porcentaje varía mucho dependiendo de la empresa y su tamaño, por ejemplo en el caso de Antonio Puig SAU es del 39.49 %, mientras que en Matarrania Bio es de un 47 % o Laboratoris Feltor tan solo del 25 %. Este hecho también favorece a que haya una mayor rivalidad.

De tal manera, se puede concluir que la rivalidad dentro del mercado de la cosmética es alta, con gran número de competidores que ofertan unos productos cosméticos con características similares.

2. Amenaza dentro de los productos sustitutivos

En esta industria se encuentra una gran amenaza de productos sustitutivos, debido a varias razones. Una de ellas son los bajos costes de cambio del consumidor hacia dichos productos, ya que para cambiar de un producto cosmético a otro no supone ningún coste para el consumidor, lo que facilita este cambio. A pesar de ello existe una gran fidelización de los clientes hacia aquellas marcas de productos de cosmética que mejor les funcionan y más beneficios notan.

Otro motivo sería la gran inversión, anteriormente comentada, en I+D que está experimentando dicha industria. Este hecho favorece a la aparición de productos

sustitutivos con diferentes características, que cubran las mismas necesidades de los clientes que los productos actuales.

Dentro de esta industria, y destacando que la empresa Matarrania Bio se encuentra dentro de la industria cosmética natural y ecológica, cuenta ya con varios productos sustitutivos, entre los que destaca la cosmética convencional y la de elaboración propia.

La primera de ellas, es la cosmética convencional, la cual es la que lleva más tiempo en la industria. Esta se caracteriza por estar compuesta de productos de origen químico, tales como siliconas, parafinas o conservantes, los cuales son fabricados en laboratorios. Este hecho hace que puedan comercializar productos más baratos, debido a que no hay que recolectar plantas y extraerles sus aceites o extractos, tal y como comenta Ana Sofía Pérez en el portal *Orgànics Magazine*¹⁰. Gracias a ello, pueden ofrecer un producto más barato, ganando mayor cuota de mercado, dado que es el factor de decisión que más importa a los consumidores, con un 55.1%, como se indica en la web *Financial Food*¹¹.

Otro producto sustitutivo en alza, es la tendencia DIY (comentada posteriormente), la cual promueve hacer cosméticos de elaboración propia o uso de productos cotidianos como medio sustitutivo de los cosméticos que se comercializan. Esta técnica, además de ser más barata debido a que utilizas elementos cotidianos para elaborar tu cosmética, favorece el hecho de que en todo momento se conoce el producto que se está usando. Dado que este método sustitutivo está en auge, algunas marcas cosméticas han reaccionado a ello de diferentes maneras. Algunas destacan los riesgos negativos de dicha técnica, como la empresa Niña Priorat, tales como el poco conocimiento que tienen los consumidores sobre dichos ingredientes, medidas, métodos o higiene necesaria, lo cual puede provocar reacciones en su piel. Otras han optado por incorporar en sus cosméticos cierto grado de personalización dando la opción de integrar algún activo o perfume extra, tal y como ocurre con la función *Customize your own cream* de la marca Forest Essentials.

3. Poder negociador de los clientes

Cada día la población está más preocupada por la imagen y su cuidado, hecho que provoca el aumento del número de clientes en dicha industria. Esto implica que los convierte en clientes precio-aceptantes, y reduciendo su poder negociador.

¹⁰ <https://organics-magazine.com/diferencias-entre-cosmetica-convencional-y-natural/>. (10 Mayo 2023)

¹¹ <https://financialfood.es/el-83-de-los-consumidores-prefiere-cosmeticos-naturales/> (10 Mayo 2023)

Por otra parte, tal y como se ha comentado anteriormente, hay una gran amenaza de productos sustitutivos en dicha industria debido a la gran inversión en I+D. Además, los clientes de dicha industria, cuentan con unos bajos o inexistentes costes de cambio. Esto es debido a que pueden adquirir un nuevo cosmético de otra marca o empresa diferente a la que recurre habitualmente, sin que les incurra en unos costes adicionales. Este hecho provoca que el nivel de poder negociador de los clientes aumente.

A este último hecho se les suma la amenaza de integración hacia atrás, sobre todo en la parte de la industria de cosmética natural donde se encuentra Matarrania Bio. Esto es debido a que en los últimos años se ha puesto en auge, debido a la importancia de las redes sociales, la conocida técnica DIY (en inglés “Do It Yourself”). Esta propone la realización de diferentes tareas, antes externalizadas, para hacerlas por ti mismo. Aunque en sus inicios comenzó con actividades más básicas, como puede ser la cocina, pintura o fabricación de pequeños utensilios, se ha ido extendiendo llegando hasta la cosmética, tal y como cuenta Ana Ibañez en su blog “Hablando de cosmética”. A la técnica DIY le ayuda el hecho de que la mayoría de los ingredientes con los que están hechos los productos que comercializan empresas de cosmética natural, como Matarrania Bio, están a la mano de la población, dado que son fáciles de encontrar ya que se tratan de aceites de oliva o plantas comunes en nuestros alrededores. Esto provoca que ciertos productos sean fáciles de integrar, tales como los exfoliantes y mascarillas para el pelo, aumentando así su poder negociador.

Tras analizar dichos motivos, se puede concluir que los clientes tienen un poder negociador medio, debido a que pueden cambiar de empresa a la que consumen por sus inexistentes costes de cambio, además de el auge de la técnica DIY, pero siguen siendo precio-aceptantes en dicha industria debido al auge en la cosmética actual, tal y como se ha explicado.

4. Amenaza de entrada

Tal y como se ha explicado anteriormente, la industria cosmética no cuenta con productos muy diferenciados ni que sean difíciles de imitar, debido a que la mayoría de empresas ofrecen unos productos con características similares que cubren las mismas necesidades de los consumidores. Además, sin importar el momento en el que entre una nueva empresa a la industria, todas ellas tienen igual acceso a los canales de distribución para poder llevar sus productos a sus clientes. También cabe destacar el

hecho de que los costes de cambio que debe soportar el consumidor, para cambiar de empresa a la que consume sus productos cosméticos, son muy bajos o inexistentes. Estos hechos hacen que disminuyan las barreras de entrada para la entrada de nuevas empresas.

En cuanto a las políticas gubernamentales, se pueden destacar varias en la fabricación y comercialización de productos cosméticos. Una de ellas, es la referente a la persona responsable de la puesta en el mercado de productos cosméticos. Esta será la encargada y responsable que garantice el cumplimiento de todas las normativas presentes en el Reglamento (CE) 1223/2009 del 30 de noviembre sobre productos cosméticos. Dicha persona responsable deberá ser el fabricante establecido en la Unión Europea, en el caso que los productos se fabriquen dentro de esta. En cambio, será la persona distribuidora en el caso de que introduzca un producto cosmético con su marca, tal y como pasa en los grandes supermercados.

Algunas de las obligaciones que se encuentran descritas en el Reglamento 1223/2009 son informar a las autoridades ante cualquier riesgo para la salud humana o tener un expediente de información sobre el producto, durante al menos durante 10 años, donde se incorpora una descripción del producto, un informe sobre su seguridad, una descripción del proceso de fabricación o informes sobre experimentos animales, tal y como se explica en la web *Consumo Responsable*.

Para completar dicho reglamento de la Comisión Europea, se han ido añadiendo ciertas leyes. Algunas de ellas son el Reglamento UE nº 655/2013, donde se establecen criterios comunes sobre el objetivo de informar a los usuarios finales sobre las características y cualidades de los cosméticos. La Decisión de Ejecución de la Comisión del 25 de noviembre de 2013 especifica los requisitos necesarios para elaborar el informe de seguridad del producto, ampliando así lo pactado en el reglamento 1223/2009. Además, el Real Decreto legislativo 1/2015 establece que “las actividades de fabricación e importación de cosméticos se someten al régimen de declaración responsable (regulado en la Ley 30/1992) que deberá presentarse ante la “Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios” antes del inicio de las actividades”, tal y como se informa en estudio sobre productos cosméticos del INSHT¹².

¹² Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Toda dicha legislación comentada, hace que la industria cosmética sea un sector muy regulado gubernamentalmente, tanto en la fabricación como en la distribución. Este hecho disminuye la amenaza de entrada de nuevos competidores a dicha industria.

Gracias a todos estos hechos se puede concluir que existen bajas barreras de entrada, lo que favorece que aumente la competencia en dicha industria, a pesar de las políticas gubernamentales más complejas.

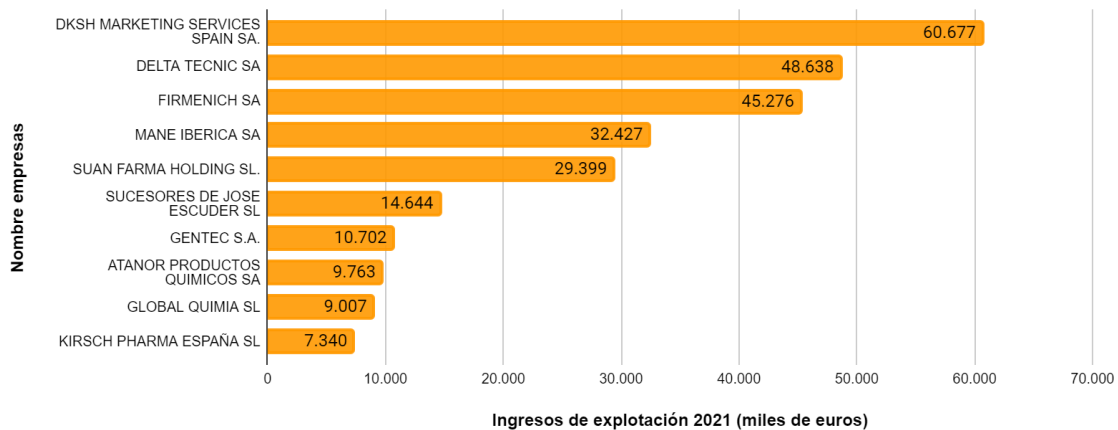
5. Poder negociador de los proveedores

Los proveedores de dicha industria cosmética, cuentan con una estructura más concentrada. Esto es debido a que solo hay 65 empresas en España que se dediquen a proveer materias primas para la industria cosmética, según la base de datos SABI. Es decir, un número muy inferior al número de empresas cosméticas a las que proveen, que son un total de 5.000 aproximadamente, tal y como se comenta anteriormente. Dichos proveedores, se dedican al comercio al por mayor de productos químicos, según el código CNAE 4675, entre los que se encuentran materias primas para cosmética.

Dentro de este mercado, se encuentra la empresa DKSH Marketing services spain SA, la cual es líder con unos resultados del ejercicio antes de impuestos de 5.346.000 € en el año 2021. Seguida de las empresas Delta Tecnic SA y Firmenich SA, con unos resultados antes de impuestos de 3.568.000 € y 2.711.000 € respectivamente. Dicho orden también se puede apreciar con respecto a los ingresos de explotación del año 2021, en el gráfico 6.5.1.,

Este hecho provoca que aumente el poder negociador de los proveedores comentados, debido a que estos son un menor número frente al total de empresas dedicadas a la industria cosmética.

Grafico 6.5.1: Top 10 empresas proveedoras de materias primas para la industria cosmética (2021)
Fuente: elaboración propia con uso de datos SABI



Por otro lado, la mayoría de estas empresas proveedoras nombradas no solo comercializan con la industria cosmética para generar ingresos. Es decir, son proveedoras de materias primas para mas variedad de ellas, como puede ser el caso de la industria farmacéutica o alimentaria, como es el caso de las empresas Sucesores de Jose Escuder SL o DKSH Marketing services spain SA, también de la industria veterinaria en el caso de Gentec SA e, incluso la empresa Delta Tecnic SA provee a la industria plastica o fabricación de cableado. Todo ello, según la descripción de sus actividades en la base de datos SABI.

Ambos hechos comentados favorecen a que el poder negociador de los proveedores de la industria cosmética aumente.

En cambio, tal y como se ha comentado en el anterior apartado, los costes de cambio de los proveedores son muy reducidos, además de que ofrecen unos productos poco diferenciados, lo que aumenta la amenaza de productos sustitutivos de tales. Estos dos hechos hacen que disminuya el poder negociador en los proveedores.

Por tanto, una vez analizado cada uno de los hechos anteriores, se puede concluir que los proveedores de la industria cosmética cuentan con alto poder negociador, debido a que cuentan con una estructura más concentrada y no depender solo de la industria cosmética para generar ingresos.

Es por tanto, que tras haber hecho un análisis profundo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se puede concluir que la industria cosmética Española cuenta

con una rivalidad alta, debido al gran número de empresas dedicadas a ello, el alto grado de productos sustitutivos hacia los cosméticos actuales y las bajas barreras de entrada con las que cuenta. Todo ello provoca que la rentabilidad de las empresas presentes en la industria disminuya, debido a que tienen que hacer frente a un mayor número de competidores, donde los clientes tienen un poder negociador medio, mientras los proveedores cuentan con un alto poder negociador.

7. ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizado el entorno, tanto general como específico, donde opera Matarrania Bio, y conocido sus amenazas y oportunidades en el mercado, se va a realizar el análisis interno de la empresa. Según Guerras & Navas (2007) este análisis es importante, debido a que ayuda a definir los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir. Es decir, se darán a conocer los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa, además de las diferentes posibilidades de generar ventajas competitivas. Para ello, se realizará un análisis de las diferentes actividades que integran la cadena de valor de Matarrania Bio, un estudio para conocer sus fortalezas y debilidades, y por último se realizará un análisis VRIO, tras haber detectado los recursos y capacidades de la empresa.

7.1 Cadena de Valor

A continuación se va a realizar un análisis de la cadena de valor, donde se mostrará cómo se descomponen las diferentes actividades estratégicas de la empresa. Esto nos servirá para identificar y comprender el comportamiento de los costes en cada una de las actividades, además de conocer las fuentes de diferenciación de Matarrania Bio, tal y como describió Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”.

Se puede distinguir entre actividades primarias, las cuales muestran las funciones que forman el ciclo productivo, y las actividades de apoyo, que facilitan la realización de las anteriores. Dentro de las primarias se van a estudiar 5 aspectos importantes, a continuación.

El primero de ellos es la *logística interna*, que consta de la recepción y almacenamiento de las materias primas. En Matarrania Bio cuentan con el almacenamiento de los envases donde comercializan sus productos, además de las diferentes materias primas,

tales como los aceites de oliva de la zona o los diferentes tipos de plantas necesarios. Todo ello lo almacenan en la propia oficina central situada en Peñarroya, debido a que es donde también se encuentra el laboratorio.

Otra actividad primaria son las *Operaciones*, las cuales son los procesos de transformación realizados en el propio laboratorio de Matarrania. En dicho laboratorio es donde se elaboran los diferentes cosméticos, a través de su elaboración con los distintos aceites, plantas y flores necesarios, entre otros. De esto se encargan las empleadas del departamento de producción, además de la propia fundadora. Dicha actividad de la cadena de valor es una de las más relevantes para la empresa, ya que es la que garantiza que se elaboren unos cosméticos totalmente naturales y ecológicos, con las propiedades necesarias para su posterior comercialización. Estas operaciones, son las que dan valor a la empresa, tal y como se estudiará posteriormente en dicho trabajo, ya que la ayudan a diferenciarse del resto debido a la utilización de materias primas del territorio y totalmente naturales.

En la *logística externa*, los clientes pueden adquirir los productos por la web, en los diferentes puntos de venta o en la propia oficina de Matarrania Bio. El preparado y empaquetado de los productos, ya sea directamente hacia los clientes o para los distintos puntos de venta, lo elabora el departamento de producción. Por lo contrario, el servicio de transporte para entregar los pedidos, se externaliza con una empresa de transportes para poder contar con un servicio eficaz y poder llegar a todos los puntos de venta.

En cuanto al *Marketing y ventas*, Matarrania Bio se ha publicitado a través de encartes en los diferentes periódicos locales, como el periodico Matarranya o La Comarca. A parte, es una empresa muy activa en sus diferentes redes sociales, como Instagram o Youtube, donde cuelgan numerosas publicaciones o promociones, dando a conocer sus nuevos productos o, a los propios empleados de la misma, para intentar acercar la empresa a todos sus clientes y mostrarles su valores. Aunque dicha actividad no genera tanto valor para la empresa, es una de las más relevantes. Esto es debido a que gracias al Marketing y la publicidad se lograra llegar a más número de consumidores, dándoles a conocer los productos de Matarrania Bio y sus beneficios. Este hecho ayudará a incrementar las ventas y por tanto, ganar mayor cuota de mercado, además de poder ampliar su número de puntos de venta. Es por este motivo, que dos de los empleados de

la empresa, Sofía y Diego, se encargan de dicha actividad para poder desarrollarla de la manera más eficiente y profesional.

La última actividad primaria sería el *servicio post venta*. Matarrania Bio tiene este último muy presente, debido a que cuenta con varios canales y personal dedicados a esta actividad. En primer lugar, tiene un departamento exclusivo para la comunicación a través de la web y redes sociales, respondiendo todas las dudas o problemas que surjan a los diferentes clientes de una manera rápida y eficaz. Además, en el departamento de ventas parte de su trabajo es resolver las dudas que surgen en los diferentes puntos de venta anteriormente comentados. De esta manera pueden vender los productos de Matarrania siendo conocedores de todas sus características y de una manera mucho más profesional.

A continuación, una vez comentadas las actividades primarias, se va a analizar los 4 aspectos más importantes respecto a las actividades de apoyo.

Una de las más destacadas son las *infraestructuras*, las cuales hacen referencia a las funciones que permiten mantener las operaciones diarias de la empresa. Matarrania Bio cuenta con un sistema organizativo dividido en varios departamentos: la directora general, el departamento de producción, el de ventas, el departamento contable para que esto pueda ser llevado a cabo, tales como el de producción, el de ventas, el contable, la parte de comunicación y, por último, los departamentos de marketing y diseño gráfico. Todos ellos se encuentran localizados en la oficina central, situada en Peñarroya.

En *Recursos Humanos*, Matarrania Bio no cuenta con un departamento muy desarrollado, debido a que se trata de una empresa de pequeño tamaño y con poco número de empleados. A pesar de ello, sus funciones las cubre la propia fundadora, ya que es la que contrata y forma al personal. También se podría incluir, la parte de formación a los puntos de venta, por parte de los empleados del departamento de ventas.

En cuanto al *desarrollo tecnológico*, dicha empresa tampoco lo tiene muy desarrollado, debido a que su actividad tampoco lo requiere. La tecnología con la que cuenta es la propia del laboratorio, para la elaboración de los diferentes productos cosméticos.

La última actividad de apoyo son las *adquisiciones*, donde es el departamento de contabilidad el que se encarga de ello. Esto es debido a que la empleada que se encuentra en este, es la encargada de contactar con los diferentes proveedores y

negociar con ellos unos precios más competitivos, además de diferentes descuentos ya sea por fidelidad o por volumen de compras. Dicha actividad es de gran importancia para la empresa ya que, junto a la actividad primaria de Operaciones, es la que crea valor a la empresa, pasando a ser de las actividades más relevantes para ella. Esto es debido a que la filosofía de la empresa se basa en ofrecer cosméticos elaborados con materias primas totalmente naturales, debido a los beneficios que eso produce en la piel y cabello. Es por tanto, de gran importancia poder adquirir las mejores materias primas para dicha elaboración, para de tal manera poder crear una ventaja competitiva para Matarrania Bio.

7.2 Principales Recursos y Capacidades

Para poder detectar las potenciales ventajas competitivas de Matarrania Bio, primero hay que conocer los recursos y capacidades de la misma. Para ello, a continuación, se va a comentar cada uno de ellos con su respectiva clasificación. Los recursos aparecen divididos en tres grupos: recursos tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura), y humanos.

En primer lugar, respecto a los recursos tangibles físicos, Matarrania Bio cuenta con todo un equipo de laboratorio necesario para la realización de sus cosméticos, tales como fuegos, neveras o destiladores, sin olvidar todos los utensilios necesarios, tales como pipetas, morteros o vasos. También cabe destacar en este grupo, todos los equipos de información necesarios para poder realizar las ventas online, el contacto con los proveedores, llevar la contabilidad o poder promocionarse a través de sus redes. Todo ello se lleva a cabo en el local central situado en Peñarroya de Tastavins, el cual actúa como oficina, tienda central de sus productos, laboratorio y almacén, tanto de las materias primas como de los productos terminados.

En cuanto a los recursos tangibles financieros, tal y como se puede observar en el Balance de situación del último año, es la propia empresa la que aporta el capital financiero. Es decir, en torno al 85 % de su financiación lo hace a través de sus Fondos Propios. El porcentaje restante, aunque una pequeña parte proviene de financiación a través de el pago aplazado a proveedores, el resto son deudas contraídas con los propios socios o partes vinculadas de Matarrania Bio, llegando a alcanzar los 100.000€ aproximadamente.

Respecto a los recursos intangibles, cabe destacar que son difíciles de evaluar mediante los estados contables, ya que resulta complicado cuantificar su valor. No obstante, son muy importantes para las empresas, es necesario analizarlos.

Uno de los recursos intangibles que más destaca es la cultura organizativa de la propia empresa. Esto es debido a que sus valores son en torno a lo que giran todas las decisiones de la empresa y sus productos. Cabe destacar sus estándares éticos, del cuidado del medio ambiente y el uso de productos ecológicos, no solo para un mejor cuidado de uno mismo, sino también para el cuidado del planeta. Sin olvidar, el valor que dan a la España vaciada en cada una de sus productos y promociones.

Su reputación como empresa no está tan desarrollada como los demás recursos. Esto es debido a que es una empresa de pequeño tamaño en comparación a la mayoría de sus competidores. Además, como se creó hace poco tiempo, en 2008, no cuenta con un gran recorrido para poder haber alcanzado esta. A pesar de ello, entendiendo la reputación como “el prestigio de la empresa entre sus proveedores y clientes”, se puede afirmar que sí ha conseguido alcanzarla a una pequeña escala, debido a la satisfacción de estos con Matarrania Bio.

En cuanto a la tecnología, como recurso intangible, Matarrania Bio no tiene muy desarrollado este recurso más allá de lo ya comentado en el esquema tridimensional de Abell, donde se destacaba los laboratorios propios con los que cuenta, sus equipos de información y softwares necesarios.

Por último, uno de sus recursos más importantes y destacados es el capital humano. Este es el que se refiere a los empleados de la empresa. En Matarrania Bio, cuentan con 9 empleados, de los cuales cada uno se especializa en un ámbito de la empresa para poder actuar de una manera más profesional y eficiente, llegando un mejor producto y servicio a los clientes. Además, todos ellos están comprometidos con los valores y objetivos de la empresa que ya comentados anteriormente.

A continuación, tras haber analizado los recursos y capacidades de la empresa, se va a llevar a cabo un análisis VRIO, el cual fue desarrollado en 1991 por Barney. J.B, que permitirá conocer si Matarrania Bio cuenta con unas ventaja competitiva frente al resto de empresas, tras analizar los cuatro atributos necesarios, desarrollados a continuación. Dicho análisis se realizará en torno a la competencia nuclear creada por la empresa, ya que Matarrania Bio usa materias primas escasas, al ser ecológicas y de kilómetro cero,

las cuales transforma en cosméticos únicos debido al conocimiento humano y complejidad social del equipo.

En primer lugar, se puede afirmar que es un recurso valioso debido a que genera valor para la propia empresa aumentando su rentabilidad y el valor percibido de sus productos finales por parte de sus clientes.

La selección de dichas materias primas se hace de una manera minuciosa por la empresa. En primer lugar, la fundadora es la encargada de recoger por ella misma, en las proximidades al laboratorio, las diferentes plantas necesarias para cada uno de sus productos, tales como el romero o la lavanda. Además, los aceites usados para sus cosméticos son principalmente aceites de oliva elaborados en los diferentes pueblos de la comarca de Matarraña. Por dichos motivos, se puede decir que es un recurso escaso.

En cuanto a la posibilidad de imitación, a pesar de que Matarrania Bio no cuenta con patentes de sus productos, se puede afirmar que es difícil su imitación. Esto es debido a que en dicha empresa usan productos de una zona exclusiva, donde actualmente no se encuentra otra empresa de dichas características. Además, los cosméticos que se comercializan cuentan con una complejidad mayor, debido a que su elaboración se hace bajo los conocimientos de la fundadora sobre los beneficios de las plantas del territorio, muchos de ellos obtenidos de costumbres rurales, los cuales son difíciles de encontrar en manuales o libros. Ambos motivos hacen la función de mecanismos de aislamiento, lo que provoca que sea difícil de imitar dicha competencia nuclear.

Por estos motivos, dado que Matarrania Bio cuenta con una estructura organizativa adecuada para explotar estos recursos, se puede afirmar que actualmente cuenta con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo gracias a la competencia nuclear analizada.

8. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

8.1 Análisis DAFO

A continuación, se van a detectar y analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa Matarrania Bio. Para ello se hará uso del análisis DAFO, creado por Albert Humphrey en 1960, el cual ayudará a detectar las posibles ventajas competitivas de la empresa. Un resumen de dicho análisis se encuentra en el [Anexo XI](#).

Una de sus principales debilidades es que Matarrania Bio es una empresa joven que aún está en crecimiento. Este hecho hace que sea de pequeño tamaño, contando solo con 9 trabajadores. Estos motivos le hacen contar con cierta inexperiencia, en comparación con grandes marcas como por ejemplo Antonio Puig SAU que fue creada en 1914. Además, de no tener formada una gran reputación, tal y como se comenta anteriormente. Otra de sus debilidades, es la zona donde está situada. Aunque por muchos motivos, que se comentarán más adelante, esto le supone una gran ventaja, hay otros por los que no. Uno de ellos es la poca afluencia de clientes que se encuentra en dicho punto, debido a que su oficina y tienda central están situadas en un pueblo de unos 400 habitantes. Este hecho hace que no se facilite la captación de nuevos clientes a través de dicho canal de ventas.

Algunas de sus fortalezas, es el gran conocimiento con el que cuenta la fundadora sobre los recursos naturales de la zona, conociendo todos sus beneficios y aplicaciones para su negocio. A este hecho se le suma la cercanía para conseguirlos, debido a que está situada en una zona con gran riqueza natural, donde hay un gran número de proveedores de aceite de oliva, además de numerosos lugares donde conseguir las plantas y flores necesarias para sus cosméticos. Otra de sus fortalezas, es el amplio canal de ventas con el que cuenta Matarrania Bio, debido a que ha conseguido comercializar sus productos por todo el territorio nacional e incluso fuera de él. Este hecho es muy valioso y le da una gran ventaja frente a sus competidores.

En cuanto a sus amenazas, son el gran número de competidores con los que cuenta, tal y como se ha explicado anteriormente. Esto es debido a las bajas barreras de entrada, además de que es una industria muy amplia que da cabida a la comercialización de muchos tipos de cosméticos para cubrir las necesidades de un gran número de clientes potenciales. Además de las buenas perspectivas de futuro de esta industria, debido al aumento de las exportaciones y la gran inversión en I+D que se está realizando, hacen que haya una previsión de aumento de la rivalidad.

Este hecho anterior favorece a la aparición de la “guerra de precios” dentro de la industria, provocando una bajada de los precios de sus productos para poder seguir compitiendo dentro de esta. Esto provoca que existan muchas empresas de cosméticos con unos precios mucho más competitivos con los que cuenta Matarrania Bio. Dichas

empresas pueden competir con tales precios debido a que pueden aprovechar las economías de escala, y usan materias primas de menor calidad y precio.

Por último, Matarrania Bio cuenta con gran número de oportunidades que aprovechar. Una de ellas es el gran auge que se está viendo en el comercio online tras la pandemia del covid-19. Tal y como se comentó anteriormente, en nivel de compras por internet ha aumentado considerablemente, por lo que favorece la venta de sus productos a través de su página web.

Otra de las oportunidades a destacar, es el gran auge en la demanda de productos cosméticos, los cuales están hecho con materiales naturales, sean ecológicos y respeten tanto en medioambiente como el cuidado de la piel, tal y como se explicaba anteriormente donde se afirmaba que alrededor del 11% de la cuota de mercado de dicha industria pertenece a este tipo de cosméticos. Por último, con una visión más global, cabe destacar el aumento en las exportaciones en el sector de la Cosmética y Perfumería en el último año. Es por ello que se prevé una gran oportunidad de mercado fuera de las fronteras españolas.

8.2 Análisis CAME

Tras la información previamente obtenida en el análisis DAFO, se deben proponer estrategias para reaccionar a dichas situaciones, y que de tal manera, facilitar a Matarrania Bio la toma de decisiones. Para ello se va a elaborar la matriz CAME, la cual fue creada por Albert Humphrey. Esta servirá de guía para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, tal y como se muestra en resumen en el [Anexo XII](#).

Según las debilidades planteadas en el anterior análisis DAFO, se plantean algunas soluciones para intentar corregirlas. En primer lugar, al tratarse de una empresa relativamente joven, que aún no cuenta con una reputación formada en el sector cosmético español, se debe intentar mejorar en dicho aspecto. Para ello sería importante contar con buenas reseñas en sus productos, tanto por sus beneficios como por sus propiedades. Esto se podría conseguir a través de artículos en revistas de moda y cosmética importantes en España, tales como la revista Belleza Activa. Además, de las buenas reseñas que dejen sus clientes respecto a sus diferentes cosméticos, tanto en su página web como los demás puntos de venta donde se pueden adquirir como Amazon.

Otra de las acciones para corregir sus debilidades, sería abrir nuevas tiendas físicas propias en otras localizaciones. De tal manera podrían vender sus cosméticos de una manera directa al público, sin la necesidad de contar con colaboraciones con tiendas. Además serían tiendas especializadas en ellos, por lo que los clientes podrían obtener una información más completa sobre ellos antes de sus compras. También, ofrecerían la oportunidad de poder probar los cosméticos, a través de muestras, antes de comprarlos, a diferencia de la venta online. Para saber cual es el lugar más apropiado para abrir dicha nueva tienda, sería recomendable hacer un previo estudio de mercado para ello.

En cuanto a las amenazas comentadas anteriormente, estas se pueden afrontar de varias formas. En primer lugar, se deberían aprovechar las fortalezas con las que cuenta Matarrania Bio, como el conocimiento sobre cosmética natural y su proximidad a las materias primas naturales, para poder desarrollar en mayor profundidad la ventaja competitiva anteriormente comentada en el análisis VRIO. De tal manera, consiguieron diferenciar el cosmético de Matarrania del resto de sus competidores, y ofrecer un valor percibido por el consumidor superior.

Otra fuente de diferenciación sería a través de la publicidad. Debido a que la demanda de dicha industria es elástica, ya que esta cambia ante una variación en el precio, se debería apostar por una publicidad informativa, donde se mostrarán todos los beneficios de esta cosmética, para atraer a mayor población.

La última propuesta para afrontar dichas amenazas, sería crear productos cosméticos relacionados entre sí. Esto consistirá en crear, por ejemplo, una rutina facial, donde se debería seguir unos ciertos pasos todo con productos cosméticos de Matarrania. De tal manera, sería una forma de fidelizar a los clientes para que adquirieran todos los cosméticos para su rutina de dicha marca, y por tanto aumentar la cifra de ventas.

En cuanto a las oportunidades fortalezas de Matarrania Bio enumeradas en la matriz DAFO, se pueden mantener de diversas formas. Por un lado, los conocimientos sobre elaboración de cosméticos naturales con los que cuenta la fundadora, se pueden nutrir a través de diversos cursos sobre dichos temas. De tal manera podría conocer nuevas técnicas o propiedades de las plantas que ayudaran en la inversión en I+D para crear nuevos cosméticos.

Para mantener las materias primas de kilómetro cero, que son parte de su ventaja competitiva, es importante contar con un buen trato con los proveedores. Para ello,

puede ofrecer publicitar y dar a conocer el aceite de oliva con el que se elaboran los cosméticos, a través de los diferentes portales donde tiene voz la empresa, como Instagram o su página web. De esta forma, los proveedores consiguieron un cierto beneficio adicional, por proveer a Matarrania Bio.

Por último, otra de las fortalezas que debe mantener, es el gran canal de ventas con el que cuenta. Para ello es importante contar con un buen trato con ellos, ofreciéndoles descuentos o también publicitando sus locales en sus redes sociales. Además, también sería importante para seguir ganando cuota de mercado, que se crearan nuevas alianzas con nuevos puntos de venta en otras ciudades de España.

Como última línea de análisis de la matriz CAME, hay que explorar las oportunidades que se expusieron en el análisis DAFO. La primera de ellas, referente al auge de la cosmética natural, se debería explotar ofreciendo nuevos productos naturales. De tal manera se cubrirán otras necesidades de estos que en la actualidad, los productos que oferta Matarrania Bio no hace. Para ello sería necesario inversión en I+D para aquellos productos que no están tan explotados en el mercado de la cosmética natural, cómo podrían ser la línea de maquillajes o los perfumes. Respecto a este último, se ven las grandes expectativas futuras, debido a que España es el segundo país, a nivel internacional, que más exportaciones de perfumes realiza.

Para explotar el aumento de las exportaciones en este mercado, será importante mantener y obtener nuevos puntos de venta fuera de las fronteras españolas, para que los cosméticos de Matarrania Bio se internacionalicen. Se sabe que dicho objetivo, está ya previsto en los planes futuros de la empresa, debido que tal y como la fundadora comentó en la entrevista con la revista Go Aragon¹³, aspiran a llegar a los mercados internacionales del Norte de Europa, Arabia Saudi o Costa Rica.

Por último, para explotar la última oportunidad dada por el auge del e-commerce tras la pandemia del 2020, sería importante invertir en publicidad, tal y como se ha comentado anteriormente, también como método de diferenciación. Promocionar la marca a través de sus diferentes redes sociales y la propia web, además de invertir en publicidad en revistas cosméticas importantes en España, ayudaría a que aumentará su cuota de mercado debido al aumento de las ventas online.

¹³ <https://www.goaragon.es/matarrania-cremas-se-posiciona-en-europa-con-sus-cremas>(28 Mayo 2023)

9. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva, también conocida como estrategia a nivel de negocio, es aquella que identifica cuales son las acciones que realiza la empresa con el objetivo de lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales en un determinado negocio. Para formular adecuadamente la estrategia competitiva se deben responder a las siguientes cuestiones (Rothaermel, 2019):

1. ¿A quién (qué segmentos de consumidores) pretendo servir?
2. ¿Qué necesidades o deseos pretendemos satisfacer?
3. ¿Por qué pretendo satisfacerles?
4. ¿Cómo vamos a satisfacer esas necesidades?

Anteriormente dichas preguntas se han ido resolviendo, por lo que a continuación se hará una breve recopilación para poder comprender mejor en qué consiste la estrategia competitiva de Matarrania Bio.

En primer lugar, Matarrania Bio pretende cubrir las necesidades de cierto segmento de consumidores que cuentan con preocupaciones con respecto al cuidado del medio ambiente, además de su interés por su cuidado facial, corporal y capital. Por tanto, gracias a Matarrania Bio se cubre su interés por encontrar una cosmética 100 % natural y ecológica, que no solo trate su piel de una manera más natural sin tóxicos, sino que además lo haga a través de unos métodos sostenibles, sin dañar el entorno.

De tal manera no solo consigue cubrir tales necesidades de este segmento de los consumidores de cosméticos, sino que además respeta la filosofía que caracteriza a dicha empresa y la razón por la que su fundadora decidió emprender dicho proyecto: ofrecer una iniciativa personal y natural para el cuidado de la piel, recuperando fórmulas antiguas de la cultura popular rural, tal y como se expresa en la filosofía de su propia web.

Para satisfacer dichas necesidades de los consumidores, Matarrania Bio necesita generar valor, entendido como la diferencia entre los costes en los que ha incurrido dicha empresa para su elaboración, y el valor percibido por el cliente. Para que este valor creado por la empresa sea mayor, se puede optar por dos vías estratégicas principalmente: el liderazgo en costes a través de la reducción de los costes en los que

incurrir la empresa, o la diferenciación, debido a que aumenta el valor percibido por los consumidores. Para dar respuesta sobre la estrategia seguida por Matarrania Bio, primero se debe analizar cómo satisface las necesidades de sus clientes a través de varias vías desarrolladas a continuación.

En primer lugar, respecto a la tecnología y metodología que utiliza la empresa para la elaboración de su cosmética, se basa en una técnica RAW¹⁴. Es decir, Matarrania Bio elabora una cosmética cruda, en la que los ingredientes que utilizan para su elaboración no han estado sometidos a unas temperaturas superiores a los 40 grados en el proceso de fabricación. Gracias a este método, sus ingredientes mantienen sus componentes en estado puro, como especifican en su web, conservando de tal manera todos sus minerales, antioxidantes, vitaminas y ácidos grasos esenciales.

Además, otro de los métodos que utilizan en su proceso de elaboración es la maceración de las plantas en aceite de oliva. Con dicha pauta se obtienen y conservan los principios activos de las plantas, que serán esenciales para una cosmética eficaz. Por lo que tras la recolección de dichas plantas silvestres, se maceran en aceite de oliva, entre 7.21 o 40 días en envases protegidos de la luz solar.

A este desarrollo del producto se le ha sumado la propuesta de ofrecer sus productos en envases de vidrio, donde el 30 % de este es reciclado. Cabe destacar que, aunque ciertos productos contienen partes de plástico como son el obturador de los aceites o el dosificador de los serums, es una marca comprometida con el reciclaje y la minimización de los residuos.

Toda dicha tecnología empleada para la elaboración, desemboca en productos altamente eficaces y catalogados como de calidad, debido a los métodos de elaboración y las materias primas empleadas para ello.

También destacan sus vínculos con otras empresas, como con su actual distribuidora, la empresa Nacex. Gracias a ella, pueden comprar dicha cosmética clientes de toda España y que les llegue su pedido con un máximo de 10 días en ciertos puntos de España. También favorecen la entrega de productos a los numerosos puntos de venta donde se comercializan. Todo ello favorece la accesibilidad del cliente a los productos de Matarrania Bio.

¹⁴ “Crudo” en inglés.

Por tanto, tras analizar las diferentes vías con las que Matarrania Bio satisface las necesidades de sus clientes, se puede deducir que tiende hacia una estrategia de diferenciación.

10. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las estrategias corporativas son las acciones que lleva a cabo la empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva, ya sea en los diferentes mercados geográficos donde opera, o en sus diferentes unidades de negocio. Dicha estrategia de Matarrania Bio la determinan tres dimensiones. En primer lugar, el grado de integración vertical, donde cuenta con una integración vertical hacia atrás. En segundo lugar, la diversificación de producto gracias a su actividad principal de fabricación y venta de cosmética, además de su actividad secundaria Flora. Por último, la tercera dimensión es el alcance geográfico, donde gracias a su alianza con Nacex ha conseguido comercializar en puntos de venta de todo el territorio español, además de ciertas ciudades europeas como Luxemburgo o Lisboa. Dicho estudio de la estrategia corporativa de Matarrania Bio está más desarrollado en el [Anexo XIII](#).

11. ESTRATEGIA SOCIAL

La estrategia social, actualmente conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son acciones autorreguladas por la empresa para ser más responsable socialmente ante todas las partes interesadas. Dicho de otra manera, es cómo gestionan los efectos sociales, ambientales y económicos de las operaciones de la empresa de una manera responsable para cumplir con las expectativas públicas y que aporten reputación a la empresa, tal y como se expresa en la web IEBS.

Matarrania Bio, tal y como comparte en su Filosofía en la propia web, está muy concienciada en dicha RSC. Para ello realiza pequeñas acciones, tanto sociales como ambientales, que en suma hacen que Matarrania Bio destaque por una RSC reconocida.

Por un lado, tal y como se ha destacado a lo largo de todo el estudio, Matarrania Bio es una empresa muy concienciada con el medioambiente, su cuidado y conservación. Es por ello, que la mayoría de los envases de sus cosméticos están hechos de vidrio, donde el 30% de este es reciclado. Además, las cajas de cartón donde vienen contenidos dichos envases, están impresas con cartón reciclado y tintas de agua. De tal manera contribuyen a reducir el consumo de plásticos, además de que dichas tintas son más

sostenibles debido a que reducen los Compuestos Orgánicos Volátiles (COV) y Partículas Ultrafinas (PU). A este hecho se le suma, que en el propio laboratorio se opte por la minimización de los residuos, a través de un reciclaje estricto, generando tan solo 1 kg de basura que va al vertedero. Dicho reciclaje se ve beneficiado por la propuesta local “Porta a porta”, en la cual los vecinos de diferentes localidades de la comarca del Matarraña deberán reciclar en sus casas tal y como se les informa, pasando a buscar la basura puerta a puerta, tal y como indica el nombre. Para ello se les proporciona dos cubos de basura diferentes, donde deberán clasificar la basura por orgánico (con bolsas biodegradables que proporciona cada ayuntamiento), plástico, cartón y restos. Con ello se llega a reciclar en torno al 70% de los residuos, tal y como explican en el periodico local La Comarca.

También están concienciados con el ahorro energético. Es por ello, que tal como se especifica en su web, su horario de trabajo se adapta al horario solar, contando en sus oficinas y laboratorios con grandes ventanales que les permiten aprovechar dicha luz solar natural al máximo. Además también destacan, que tienen contratada una potencia energética de tan solo 2.1 Kw, la cual es inferior a la media contratada por los hogares, la cual estará en 4.1 en 2022, tal y como comentan en la web Facua.

La RSC de Matarrania bio, no solo se centra en lo medioambiental, sino que también ofrece propuestas sociales. Una de las más destacadas, y razón por la que la propia empresa está localizada en el mundo rural, es poner valor y foco en lo rural, apoyando las actividades agrarias tradicionales, tales como el cultivo del olivo. Para ello siempre se busca las materias primas locales, para impulsar la economía local.

Por otra parte, también ponen foco en la despoblación del mundo rural. Para ello se ha optado por el horario a media jornada con una plantilla mayoritariamente formada por mujeres. Con este hecho se intenta conciliar la vida laboral con la personal y familiar, además de fijar una población en el entorno rural.

Por último, para acabar de completar todas las propuestas sobre RSC de Matarrania Bio, esta se compromete a donar en torno al 0.7% de sus beneficios anuales a proyectos locales, los cuales tengan un carácter social, ambiental o relacionados con el desarrollo sostenible.

12. BIBLIOGRAFÍA

- (n.d.). APIVITA Cosmética Natural | Cuidado para rostro, cabello y cuerpo. Retrieved May 22, 2023, from <https://www.apivita.com/es/>
- ". (n.d.). " - Wiktionary. Retrieved May 27, 2023, from <https://naturalcosmeticlab.com/blog/la-pandemia-acelera-la-tendencia-hacia-lo-ecologic>
- ". (n.d.). " - Wiktionary. Retrieved May 27, 2023, from https://sabi.bvdinfo.com/version-20221115/Report_serv?_CID=1759&product=sabineo
- ". (n.d.). " - Wiktionary. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.jabondezorro.com/content/11-sobre-nosotros>
- ". (n.d.). " - Wiktionary. Retrieved May 27, 2023, from <https://matarrania.com/es/blog/flora-el-nuevo-proyecto-de-matarrania-para-un-mundo-mejor-n457>
- ". (n.d.). " - Wiktionary. Retrieved May 27, 2023, from <https://zaguan.unizar.es/record/119283/files/TAZ-TFG-2022-4070.pdf>
- . (2019, May 7). . - YouTube. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.jabondezorro.com/content/16-nuestras-tiendas>
- Anievas, L. (n.d.). IMPACTO DEL CERTIFICADO ECOLÓGICO EN LA COSMÉTICA ESPAÑOLA. Retrieved May 27, 2023, from <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295457/retrieve>
- Bello, E. (2020, October 29). *¿Cómo ha afectado el Covid-19 al aumento de eCommerce?* IEBS. Retrieved March 17, 2023, from <https://www.iebschool.com/blog/aumento-ecommerce-e-commerce/>
- Bello, E. (2022, January 3). *Responsabilidad Social Corporativa: ¿Qué es y cómo beneficia a tu empresa?* IEBS. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.iebschool.com/blog/responsabilidad-social-corporativa-rentabilidad-beneficios-digital-busin>
- Blanco, D. (2017, October 19). *Las Tres Dimensiones de Abell*. Daniel Blanco. Calidad, Estrategia y Liderazgo. Retrieved May 27, 2023, from <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>
- Códigos CNAE*. (n.d.). CNAE 2009. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- Cosmética Ecológica MATARRANIA en el programa Canal emprendedor de ATV*. (2014, April 26). YouTube. Retrieved March 16, 2023, from <https://www.youtube.com/watch?v=LhcaGdUYL-U>
- Cosmética natural: primer macroanálisis europeo neutral y objetivo*. (n.d.). STANPA. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.stanpa.com/notas-prensa/cosmetica-natural-primer-macroanalisis-europeoneutral-y-objetivo/>
- Crece la demanda de productos naturales - SALAMANCARTV AL DÍA*. (2021, May 21). Noticias de Salamanca. Retrieved March 17, 2023, from <https://salamancartvvaldia.es/noticia/2021-05-21-crece-la-demanda-de-productos-naturales-4269>
- Crema Hidratante 100% Bio Piel Sensible Matarrania*. (n.d.). Matarrania. Retrieved May 26, 2023, from <https://matarrania.com/cosmetica-natural-y-ecologica/31-hidratante-nutritiva-piel-sensible-100-bio.html>
- Cuidado Capilar – Arboleda Cosmética productos naturales para cuidar tu pelo*. (n.d.). Arboleda Cosmética. Retrieved May 27, 2023, from

<https://arboledacosmetica.com/categoria-producto/cuidado-capilar/>
Diferencias entre la cosmética tradicional y cosmética natural. (2018, June 28). Deusto Salud. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.deustosalud.com/blog/terapias-naturales/10-diferencias-entre-cosmetica-convencional-cosme>

El 78% de los hogares españoles tienen contratada más potencia eléctrica de la que necesitan. (2022, June 29). Facua. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=18392>

El 83% de los consumidores prefiere cosméticos naturales. (2022, July 13). Financial Food. Retrieved May 27, 2023, from <https://financialfood.es/el-83-de-los-consumidores-prefiere-cosmeticos-naturales/>

El Porta a Porta del Matarraña se ampliará a cinco municipios más. (2021, June 8). La Comarca. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.lacomarca.net/porta-porta-matarrana-se-ampliara-cinco-municipios-mas/>

El sector cosmético en España. (n.d.). STANPA. Retrieved Marzo 8, 2023, from <https://www.stanpa.com/sector-en-cifras/sector-cosmetico-espana/>

El sector de la cosmética y perfumería aumenta un 11% las ventas en 2022. (2023, April 13). Cinco Días. Retrieved May 27, 2023, from <https://cincodias.elpais.com/fortunas/2023-04-13/el-sector-de-la-cosmetica-y-perfumera-aumenta-un-11-l>

Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. (n.d.). SciELO México. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>

Fernández, R. (2022, January 24). *Ecommerce: pymes que realizaron ventas en Internet en España 2020.* Statista. Retrieved May 27, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/648171/porcentaje-de-pymes-que-vendieron-online-espana/>

Filosofía – Maminat. (n.d.). Maminat. Retrieved May 27, 2023, from <https://maminat.com/pages/filosofia>

Gándara, A., & Abad, P. (2020, June 28). *¿Cambiará la cosmética personalizada la manera en la que compramos productos de belleza?* Vogue España. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.vogue.es/belleza/articulos/cosmetica-personalizada-comprar-productos-belleza>

Garrett, C. (n.d.). *Subida del precio de la luz en 2022 en España.* Climate Selectra. Retrieved March 10, 2023, from <https://climate.selectra.com/es/actualidad/precio-luz-subida>

Home. (n.d.). YouTube. Retrieved March 17, 2023, from https://sabi.bvdinfo.com/version-20221115/Report.serv?_CID=1759&product=sabineo

Ibáñez, A. (n.d.). *El auge de la cosmética DIY, recetas para fabricar tu propia cosmética casera | Hablando de cosmética.* Hablando de cosmética |. Retrieved May 27, 2023, from <https://hablandodecosmetica.com/el-auge-de-la-cosmetica-diy-recetas-para-fabricar-tu-prop>

Jiménez, N. (n.d.). *NTP-1.074: Productos cosméticos: marco normativo y prevención de riesgos laborales.* INSST. Retrieved May 19, 2023, from <https://www.insst.es/documents/94886/329011/ntp-1074.pdf/89d89d07-d697-45c0-abdb-85b07e4d0ab6>

La evolución del precio de la factura de la luz en 2023 – Fotocasa Life. (2023, January 31). Fotocasa.es. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/hogar/energia/subida-precio-de-la-luz/>

La foto que retrata al comercio minorista: las ventas online suponen la mitad de la facturación para 8 de cada 10 tiendas. (2023, February 13). Retail Actual. Retrieved

May 27, 2023, from <https://www.retailactual.com/noticias/20230213/radiografia-comercio-minorista-venta-online-square>
La huelga del transporte provoca retrasos en la entrega de pedidos online en Cádiz. (2022, March 22). La Voz de Cádiz. Retrieved May 27, 2023, from https://www.lavozdigital.es/cadiz/provincia/lvdi-huelga-transportes-provoca-retrasos-entrega-pedidos-online-cadiz-202203221407_noticia.html

Leche, pollo... Así fue la crisis de desabastecimiento en la huelga de transportistas de marzo. (2022, November 7). Onda Cero. Retrieved March 17, 2023, from <https://www.ondacero.es/noticias/economia/leche-pollo-asi-fue-c>

Lizón, J. (2023, January 4). *El precio de la luz subió un 88% en 2022 en España, pero se mantuvo un 47% por debajo de las grandes economías europeas.* El Mundo. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo>

Los riesgos de la cosmética casera o DIY » Nina Priorat. (2021, August 19). Nina Priorat. Retrieved May 27, 2023, from <https://ninapriorat.com/los-riesgos-de-la-cosmetica-casera>

Montalvo, C. (2019, December 8). *El cosmético es el sector de consumo que más invierte en innovación.* NIUS. Retrieved May 25, 2023, from <https://www.niusdiario.es/economia/empresas/cosmetica-espanola-sector-consumo-mas-invierte->

Noren, A. (2021, October 22). *La pandemia acelera la tendencia hacia lo ecológico - My CMS.* Natural Cosmetic Lab. Retrieved March 17, 2023, from <https://naturalscosmeticlab.com/blog/la-pandemia-acelera-la-tendencia-hacia-lo-ecologico>

Orús, A. (2023, April 20). *Sector cosmético: crecimiento anual mundial 2004-2022.* Statista. Retrieved May 26, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje->

Orús, A., & Puig, A. (n.d.). *Cosmética y perfumería: previsión inversión por ámbito España 2020.* Statista. Retrieved May 26, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/>

Orús, A., & Puig, A. (2023, April 20). *Cosméticos e higiene: cuota de mercado mundial en 2022.* Statista. Retrieved May 26, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/>

Orús, A., & Puig, A. (2023, April 20). *Industria cosmética: tamaño de mercado global 2022-2030.* Statista. Retrieved May 26, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/561314/tamano-del-mercado-cosmetico-a-nivel-mundial/>

Orús, A., & Puig, A. (2023, May 9). *Cosmética: marcas líderes mundiales en 2023.* Statista. Retrieved May 26, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/504000/marcas-de-cosmeticos-mundiales-mas-importantes-segun-el-valor-de-sus-marcas/>

Peiró, R. (n.d.). *Análisis PEST - Qué es, definición y concepto | 2023.* Economipedia. Retrieved May 27, 2023, from <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Pérez, A. S. (2021, July 19). *Las diferencias entre cosmética convencional y natural.* Orgànics Magazine. Retrieved May 18, 2023, from <https://organics-magazine.com/diferencias-entre-cosmetica-convencional-y-natural/>

Personas responsables en cosméticos. (n.d.). Consumo Responde. Retrieved May 19, 2023, from https://www.consumoresponde.es/art%C3%ADculos/obligaciones_de_las_personas

Productos de Cosmética Ecológica|Matarrania. (n.d.). Matarrania. Retrieved January 24, 2023, from <https://matarrania.com/17-Cosmetica-natural-y-ecologica>

Quiénes somos. Conócenos. (n.d.). Puig. Retrieved May 21, 2023, from <https://www.puig.com/es/quienes-somos/conocenos>

Ramajo, M. (2022, November 14). *Huelga de Transporte Noviembre 2022: Quién Convoca, Hasta Cuándo Dura, Motivos*. El Nacional.cat. Retrieved March 17, 2023, from <https://www.elnacional.cat/es/sociedad/huelga-transporte-quien-convoca-cuando-dura-motivos>

Resultados de la compañía. (n.d.). Puig. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.puig.com/es/resultados-de-la-compania>

Saballs, M. (2023, January 26). *Alerta ante la nueva gran subida del precio del combustible en España*. El Periódico de España. Retrieved March 10, 2023, from <https://www.epe.es/es/activos/20230126/maxima-preocupacion-gran-subida-gasolina-dv-82026362>

6 marcas de cosmética ecológica y natural hechas en España • Esturirafi. (2021, July 15). Esturirafi. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.esturirafi.com/2021/07/6-marcas-de-cosmetica-ecologica-y-natural-hechas-en-espana.html>

Tienda en línea. (n.d.). Wikipedia. Retrieved March 10, 2023, from https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_en_l%C3%ADnea

Tiendas - MATARRANIA. (n.d.). Matarrania. Retrieved May 26, 2023, from <https://matarrania.com/tiendas>

Tinta a base de agua: Beneficios para la impresión. (2022, March 9). KYOCERA Document Solutions. Retrieved May 27, 2023, from <https://mxblog.kyoceradocumentsolutions.com/blog-kyocera-mx/tinta-a-base-de-agua-beneficios>

Villalba, R. (2023, February 10). *¿Qué es el CNAE o código CNAE y cómo solicitarlo?* Asepyme. Retrieved May 27, 2023, from <https://asepyme.com/que-es-el-cnae/>

13. ANEXOS

Anexo I:

Imagen 2.1 : Crema facial para pieles sensibles Matarrania Bio SI



Fuente: web de Matarrania Bio

Anexo II:

La apertura de esta nueva línea de negocio se trataría de una diversificación relacionada (Rumelt 1974), debido a que tiene relación con el negocio principal de Matarrania Bio, la fabricación y venta de cosmética. Esto debido a que ambos negocios cuentan con la misma filosofía de cuidado del medioambiente y salud personal a través de métodos naturales y ecológicos. Es por ello, que ambas líneas van dirigidas hacia un público objetivo parecido. Flora se centra en cubrir las necesidades de la población por aprender nuevas técnicas y conocimientos tanto naturales como ecológicos, mientras que su línea cosmética intenta cubrir las necesidades de la población que busca otra alternativa de cosméticos más sostenible y naturales. Es por ello que se trataría de una estrategia de diversificación horizontal

Anexo III:

Para que Matarrania Bio funcione correctamente, existen diferentes departamentos que se encargan de trabajos más concretos y poder darle así un trato más especializado. Por un lado está el departamento de producción, formado por Jessi y Vanessa, el cual se encarga de la elaboración, envasado y empaquetado de los cosméticos. También cuentan con un departamento de ventas del que se ocupan dos empleadas, donde se forma y resuelven dudas a los diferentes puntos de venta de su cosmética. La parte de la contabilidad y contacto con proveedores la lleva Paqui, mientras que el diseño gráfico, la fotografía para su web y redes sociales la lleva Laira. Sofía es la encargada de la comunicación de la empresa a través de la web y redes sociales, y para complementar dicho departamento se encuentra Diego, el cual se encarga del Marketing y del canal de venta online. Es decir, un total de nueve personas son las encargadas de que Matarrania Bio haya llegado a donde está hoy.

Anexo IV:

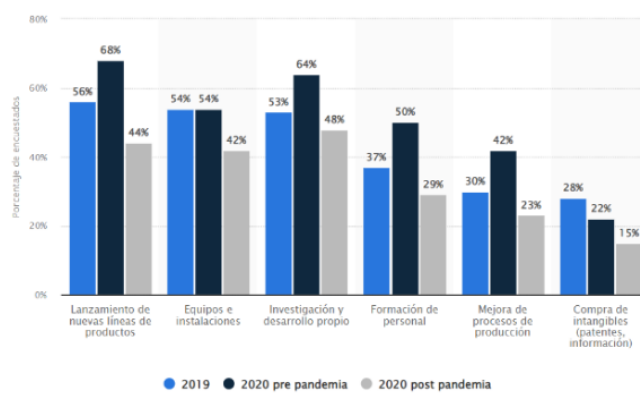
Imagen 4.1: Puntos de venta de Matarrania Bio



Fuente: "Dónde comprar" en la web de Matarrania Bio

Anexo V:

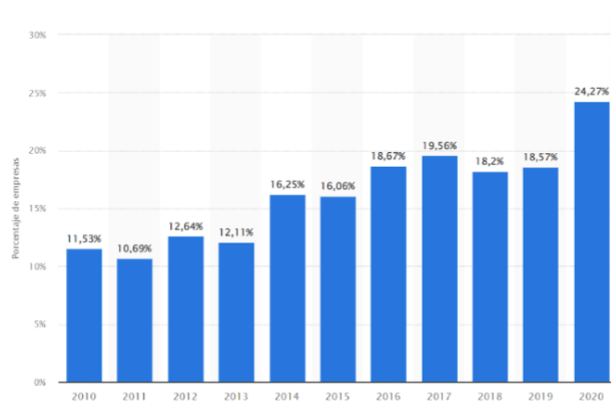
Esquema 4.3: Porcentaje de empresas que tenían intención de invertir en el sector de la cosmética y perfumería en España 2019-2020, por ámbito



Fuente: base de datos Statista

Anexo VI:

Gráfico 5.4.1: Evolución del porcentaje de pequeñas y medianas empresas que realizó ventas en Internet en España de 2010 a 2020



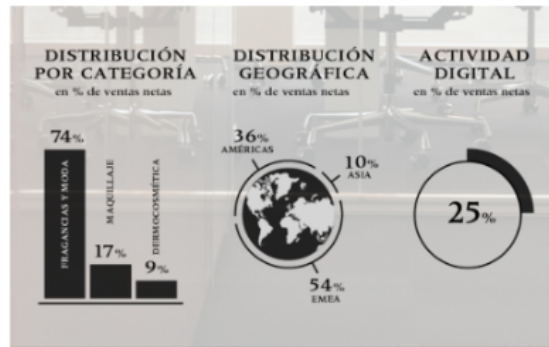
Fuente: base de datos Statista

Anexo VII:

Para dicha comercialización online, Matarrania Bio ofrece toda su gama de productos en su página web, donde explica detalladamente tanto sus ingredientes, su modo de empleo y los beneficios que ofrecen sus cosméticos. En el proceso de compra, una vez el cliente ha elegido los productos que desea adquirir e introducido sus datos personales, puede elegir la opción de pago. Matarrania ofrece tres métodos, para que el cliente pueda elegir el que mejor se adapte a sus necesidades. Estos pueden ser, una transferencia bancaria entre los primeros cinco días desde la compra, a través del sistema contra-reembolso, PayPal, Bizum o tarjeta bancaria. En cuanto a los costes de transporte, oscilan entre los 5.97€ y los 9.56€, dependiendo de si el destino del pedido se encuentra en la Península, Baleares o, Ceuta, Melilla o Canarias. Cabe añadir que sus productos también se encuentran localizados en otras webs, como pueden ser Amazon o Naturitas.

Anexo VIII:

Gráfico 6.1.2: Resultados de la compañía Antonio Puig SAU (2022)



Fuente: propia web de la compañía Antonio Puig SAU

Anexo IX:

Imagen 6.1.3: Puntos de venta Jabón Zorro D'Avi



Fuente: propia web Jabón Zorro D'Avi

Anexo X:

Tabla 6.1.4: Cuotas mercado de Top 5 empresas con mayores ingresos explotación

NOMBRE	CUOTA MERCADO
ANTONIO PUIG SAU	14,89%
PRODUCTOS CAPILARES L'OREAL SA	4,29%
ISDIN SA	3,26%
DOUGLAS SPAIN SOCIEDAD ANONIMA.	2,48%
ARENAL PERFUMERIAS SL	2,04%
TOTAL CUOTAS TOP 5 EMPRESAS	26,95%

Fuente: elaboración propia con datos SABI

Anexo XI:

Cuadro 8.1.1: Matriz DAFO de Matarrania Bio

Fuente: elaboración propia

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Empresa joven de pequeño tamaño- Tienda física propia situada en zona con poca frecuencia de clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Mucha competencia- Empresas cosméticas más económicas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Gran conocimiento en recursos naturales- Situada en zona con materias primas al alcance- Gran canal de ventas	<ul style="list-style-type: none">- Auge en en el mercado de la cosmética y cosmética natural- Aumento exportaciones de productos cosméticos.- Auge tecnologico y e-commerce

Anexo XII:

Cuadro 8.2.1: Matriz CAME de Matarrania Bio

Fuente: elaboración propia

CORREGIR	AFRONTAR
<ol style="list-style-type: none">1. Aumentar reputación, a través de buenas reseñas2. Abrir nueva tienda física en zona más poblada	<ol style="list-style-type: none">1. Explotar ventaja competitiva para hacer productos más diferenciados2. Inversión en publicidad3. Gama de productos relacionados
MANTENER	EXPLORAR
<ol style="list-style-type: none">1. Cursos para continuo conocimiento de técnicas cosméticas2. Buen trato con proveedores3. Nuevas alianzas con puntos de venta	<ol style="list-style-type: none">1. Explorara nuevos productos2. Alianzas con puntos de venta en distintos países Europeos3. Publicitar marca para aumentar ventas online

Anexo XIII:

Las estrategias corporativas son las acciones que lleva a cabo la empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva, ya sea en los diferentes mercados geográficos donde opera, o en sus diferentes unidades de negocio. Es decir, dichas estrategias determinan los límites de la empresa en tres dimensiones: el grado de integración vertical, la diversificación y su alcance geográfico. Es por ello que a continuación se analizará en profundidad cada una de estas tres dimensiones referentes a la empresa Matarrania Bio.

En primer lugar, Matarrania Bio cuenta con una integración vertical hacia atrás, debido a que fabrica sus propios cosméticos, además de que parte de las materias primas utilizadas para su elaboración, tales como el romero o demás plantas del territorio, son recolectadas por la propia empresa. Esto ayuda a que la calidad de los cosméticos de Matarrania Bio se mantenga, debido a la minuciosidad de su elección. También, al estar integradas las demás actividades de la cadena de valor en la empresa, ayuda a tener una mejor coordinación en todo el proceso, respetando y trasladando tanto los valores como la filosofía de la empresa en cada actividad.

Aunque no tiene una integración vertical hacia atrás completa ya que no realiza sus propios aceites, es debido a que le supondría un incremento de los costes, además de pérdida de eficiencia, ya que se trata de un proceso costoso y complejo. Es por tanto que externalizando dicha actividad ayuda a mejorar la flexibilidad de la empresa para adquirir las materias primas que mayor se adapten a las necesidades de cada momento, además de poder aprovechar el conocimiento externo de estos agentes para obtener un producto final mejor. Lo mismo ocurre con la externalización de la distribución de los cosméticos, por lo que no se podría hablar de integración vertical hacia delante. Tal y como se analizaba anteriormente, Matarrania Bio externaliza la distribución de sus cosméticos a través de la empresa Nacex, para poder ser más eficiente en dicho campo y contar con la profesionalidad de una empresa dedicada exclusivamente a dicho campo.

En cuanto a la diversificación, entendida como la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren un incremento en la posible competencia directiva de la propia empresa (Rumelt, 1974), se va a analizar en dos variantes: en producto y mercados.

Matarrania Bio cuenta con dos unidades de negocio. Por un lado, su actividad principal es la de fabricación y comercialización al por menor de cosmética natural, en cuanto a la cual se ha centrado el análisis de dicho trabajo. Por otra parte, también cuenta con una actividad secundaria llamada Flora, la cual se inaugura en el año 2019, tal y como se comentó anteriormente. Para ella se cuenta con un jardín botánico, un huerto ecológico y un centro de actividades¹⁵ para cuidar el medioambiente hasta dar a conocer otra manera de cuidarse a uno mismo. Estas abarcan temas muy variados (salud, alimentación consciente, cosmética natural, etc.) para todo tipo de públicos. Ofrecen un

¹⁵ https://matarrania.com/img/cms/actividades_flora_web2.pdf (26 de Mayo del 2023)

total de 50 actividades diferentes de la manera que se muestra en la imagen 10.1, donde los precios oscilan entre los 60 € hasta los 400 € dependiendo del tipo de actividad, tal y como se especifica en la web. Estas pueden realizarse tanto en el propio centro, como fuera de él tras contactar anticipadamente.

Imagen 10.1: Ejemplo de actividades propuestas en Flora

1

Eva Marcos
Tel. 608 847 435

CUIDADOS BÁSICOS CON COSMÉTICA NATURAL

Taller práctico en que se plantearán las posibilidades y ventajas de la Cosmética Natural. Se realizará un bálsamo labial en barra, una crema facial de aloe vera y aceite de germen de trigo, una crema corporal con ramera y menta y un jabón para pieles sensibles por el procedimiento en frío (con hidróxido de sodio). Los participantes podrán llevarse a casa un envase de cada producto elaborado en el taller.

Taller
3 horas
Adultos
Gente mayor
Jóvenes y adolescentes

180€ + material 15€ + km

#cosmética natural
#salud
#creatividad
#plantas

2

Eva Marcos
Tel. 608 847 435

CURSO DE MAQUILLAJE NATURAL

Introducción teórica y visión general de los productos que nos encontramos actualmente en el mercado. La idea es ver que con una base sencilla de elaboración de cosmética natural, podemos personalizar y elaborar nuestro propio maquillaje natural que nos cuide la piel a la vez que nos ayude a vernos más bellas. Se realizará una base de maquillaje hidratante, un corrector para granitos en barra, un pintalabios, un lápiz de ojos, una sombra de ojos y unos polvos de sol perfumados. Los participantes podrán llevarse a casa un envase de cada producto elaborado en el taller.

Curso
3 sesiones de 2 horas cada una
Adultos
Gente mayor
Jóvenes y adolescentes

180€ + material 15€ + km

#cosmética natural
#salud
#creatividad
#plantas

Fuente: Blog de la web de Matarrania Bio

Una vez conocidas las actividades en las que opera Matarrania Bio, se debe analizar el tipo de diversificación de producto. Ello se hará según la clasificación de Rumelt, la cual la realiza según el porcentaje de ingresos del negocio dominante y la relación que se establece entre las competencias nucleares de las unidades de negocio. A pesar de no poderse afirmar con exactitud, Matarrania Bio contaría con un negocio dominante como clasificación a la diversificación de producto. Esto es debido a que su negocio principal, el cual es la fabricación y venta de cosmética, supone entre el 70 % y el 95% de sus ingresos de explotación. Estas cifras no se pueden conocer con exactitud, pero se deduce debido a que cuenta con una antigüedad mayor de 11 años, debido a que comenzó en el 2008, frente a Flora que lo hizo a mediados del 2019. Además, en cuanto al reconocimiento, se ha dado más a conocer la cosmética de Matarrania Bio, debido a que aparece en multitud de artículos de revistas de renombre, como son la revista Glamour¹⁶ o Viajes National Geographic¹⁷. Por último, su cosmética cuenta con una red

¹⁶ <https://matarrania.com/es/blog/glamour-destaca-el-balsamo-labial-de-matarrania> (26 de Mayo de 2023)

¹⁷ <https://matarrania.com/es/blog/matarrania-en-viajes-national-geographic-n787> (26 de Mayo de 2023)

de ventas más extensa y con mayor facilidad de llegar a sus clientes, lo que ayuda a su comercialización.

Por último, en cuanto a su alcance geográfico, cabe destacar que Matarrania Bio cuenta con presencia por todo el territorio nacional, tanto en la península, como las Islas Baleares, Islas Canarias o ambas ciudades autónomas. También cabe destacar que cuenta con presencia internacional en varias ciudades Europeas. Este último hecho se ha visto favorecido por la globalización que ha permitido el intercambio entre los diferentes países del mundo.

Dichas ciudades europeas donde hay puntos de venta que comercializan cosmética de Matarrania Bio son Luxemburgo (Luxemburgo), Valdengo (Italia), Montemurlo (Italia), Slavkov u Brna (República Checa), Narbona (Francia) y Lisboa (Portugal). Todos estos puntos de venta comparten que están situados en países pertenecientes a la Unión Europea, por lo que en todos ellos su moneda oficial es el euro, favoreciendo la comercialización entre países. Además, la distancia que se encuentre entre ellos no es excesivamente elevada, debido a que todo ello son países de centro o sur de Europa (máxima distancia son 2.167 km hasta Slavkov u Brna), por lo que facilita el transporte hacia los puntos de venta, pudiendo realizarse por transporte terrestre con la empresa Nacex. También, cabe destacar la similitud cultural con Portugal e Italia, debido a que ambos países junto a España forman parte de la cultura Mediterránea.

Para llevar a cabo dicha diversificación geográfica ha sido necesaria la alianza con la empresa de distribución Nacex. Gracias a ella, se puede alcanzar las ventas a clientes en todos los puntos anteriormente comentados, además de todos los pedidos que se realizan de manera online. Esta alianza permite que se puedan mantener unos tiempos de entrega de los pedidos de manera competitiva, debido a que oscilan entre las 24 y 48 horas en la península, tiempo que se alarga hasta 2 o 3 días laborales en las Islas Baleares. En cuanto a las Islas Canarias, Ceuta y Melilla, dichos tiempos se amplían hasta los 10 días laborales, debido a que no se encuentran en la península. Por lo tanto, Nacex permite que se realice el servicio de distribución y reparto de una manera más profesional, tal y como se comenta anteriormente.

Pero sin lugar a dudas, lo que ha permitido la internacionalización de Matarrania Bio ha sido los acuerdos de colaboración de esta con los diferentes puntos de venta europeos comentados. Gracias a que tiendas como “Lotos Beauty” en Slavkov u Brna o “J’adore

Bio” en Luxemburgo han accedido a vender los cosméticos de Matarrania en sus locales, se ha podido llegar hasta este punto de internacionalización. Dichas tiendas comparten el hecho de que están especializadas en cosmética. Además, la mayoría de ellas, se caracterizan por ofrecer productos bio, ecológicos y que respeten el medioambiente, tal y como se comenta, por ejemplo, en la web de Miosotis¹⁸ o J’adore bio¹⁹.

Anexo XIV: EL FUTURO DE MATARRANIA BIO

Tras el análisis estratégico realizado, se puede realizar una recapitulación de la situación global en la que se encuentra la empresa, además de extraer cuales son las perspectivas de futuro que se esperan en Matarrania Bio.

En primer lugar, cabe destacar que el sector cosmético en España se encuentra en un momento de gran expansión, debido a que en el último año dicho sector experimentó un crecimiento del 11.3%, tal y como analizaron la asociación nacional STANPA. A esto se le suma, la creciente preocupación por el medioambiente y el uso tanto de alimentación como de cosméticos naturales y ecológicos. Este último hecho afecta y beneficia especialmente a Matarrania Bio, debido a que su filosofía se centra en respetar tales hechos. Es por ello que en los últimos años ha incrementado tanto su cifra de ventas como sus beneficios, llegando a alcanzar los 176.407 € como resultado del 2021, frente a los 149.918 € que contaba en el año 2019.

Es por ello, que ha sabido utilizar los recursos y capacidades con los que cuenta, explotando así su ventaja competitiva. Esto es gracias al uso de materias primas de kilómetro 0, centradas sobre todo en el uso del aceite de oliva, las cuales son ecológicas y naturales. Además, el uso de alianzas con empresas de distribución y acuerdos colaborativos con distintos puntos de venta por España y Europa, le han permitido poder llegar a más clientes, ganando así cuota de mercado.

A pesar de ello, cabe destacar que el mercado cosmético español cuenta con un alto grado de rivalidad, debido al gran número tanto de empresas nacionales como internacionales que se dedican a ello y comercializan sus cosméticos. Esto hecho hace que sea más difícil diferenciarse de ellos, y conseguir, por tanto, mayor cuota de

¹⁸ <https://chacamelia.com/es/donde-comprar/miosotis/> (26 Mayo 2023)

¹⁹ <https://jadorebio.com/pages/la-charte-beaute-clean> (26 Mayo 2023)

mercado. Por lo que Matarrania Bio debe reforzar y afianzar sus ventajas competitivas, para poder seguir manteniendo su posición competitiva.

Matarrania puede realizar ciertas acciones, visto desde un punto subjetivo, que le permitan mantener o aumentar dicha posición competitiva. Una de ellas es seguir explotando su ventaja competitiva frente a sus competidores, a través del uso de materias primas locales, naturales y ecológicas. Para ello, pueden invertir parte de su liquidez actual, 317.449 euros en el ejercicio 2021, en investigación y desarrollo para elaborar nuevos productos cosméticos. Esta I+D se podría centrar en la elaboración de maquillaje ecológico, al igual que hacía la empresa Maminat, para llegar a otro tipo de clientes. Otra de los cosméticos con los que podrían ampliar su gama de productos son los perfumes, debido a que en el último año dicho mercado ha experimentado un crecimiento del 24%, tal y como se exponía en el periodico el Pais.

Otra de las propuestas, es la de centrar más sus esfuerzos en su negocio secundario, Flora. Para ello, podrían ampliar sus inversiones en publicidad, para darlo a conocer y de tal manera aumentar el número de clientes de este negocio.

Por último, y como modo de conclusión, cabe destacar que Matarrania Bio cuenta con altas expectativas de futuro, debido a que sus beneficios se han visto incrementándose cada año desde 2017. Además, destacan las buenas reseñas en diferentes revistas, tales como Glamour, con las que cuentan sus productos cosméticos ya sea por sus componentes naturales y sostenibles, o por los resultados que ejercen.

Anexo XV: CONCLUSIONES

Para la realización de dicho trabajo de fin de grado, se han podido aplicar varios de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de ADE, más específicamente, los adquiridos en las asignaturas de Dirección Estratégica y Política de Empresa. Todas ellas dedicadas al análisis tanto del entorno, como interno de la empresa para poder determinar la estrategia más adecuada para esta.

Más concretamente, con este trabajo he podido obtener un mayor conocimiento sobre la industria cosmética en España, y la gran evolución y crecimiento que ha experimentado en los últimos años. Gracias a ella, he podido comprender mejor el proceso de análisis de una empresa, y porque es importante analizar todos los ámbitos de esta, tanto externos como internos. Debido a que es fundamental para entender el contexto donde

se desenvuelve y poder determinar la estrategia competitiva adecuada. Todo ello es importante para cualquier empresa que esté presente en el mercado, ya que gracias a este análisis estratégico de cada una de ellas, las ayudará a poder mejorar y obtener mejores resultados.